

Arlindo Naquinda Cachissome

**O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a
Perceção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Arlindo Naquinda Cachissome

**O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a
Perceção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Arlindo Naquinda Cachissome

**O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a
Perceção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação apresentada à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais

Assinatura do Aluno: Arlindo Naquinda Cachissome

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Doutor António Cardoso, pela sábia orientação e motivação para que o trabalho se concretizasse.

Agradeço a Deus Pai todo-poderoso, pela saúde paz e amor que nos tem proporcionado,

A minha esposa pelo encorajamento, aos meus filhos, meus irmãos, a minha mãe pela força que sempre me deram pelo carinho e afeto.

À Empresa Odebrecht, sobretudo o pessoal de Recursos Humanos, e à Empresa Brick-by-Brick,

Ao Centro de Emprego do Lobito.

Estou muito grato para o meu Irmão Ledice Victor Farneil "Ludovic", pelo seu, amor, apoio moral e espiritual ilimitado.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação a minha família que me apoiou em mais uma conquista a minha vida académica e profissional, razão da minha satisfação.

RESUMO

Este trabalho objetivou investigar o papel do gestor de RH em uma empresa de construção civil que atua em Benguela, em Angola, sobretudo nas empresas Odebrecht e Brick-by-Brick. Foi possível identificar, na visão dos gestores de RH, os valores administrativos de pessoal, descrever as principais estratégias externas e internas desenvolvidas pelo gestor de RH para redinamizar o seu papel, bem como, identificar os requisitos ou fatores necessários para atuar neste campo da construção civil, tais como recrutamento, seleção e administração de pessoal e a abordagem organizacional da empresa em relação aos funcionários.

Palavras-chaves: Administração, Construção civil, Gestão de Pessoal, Processo de recrutamento e seleção, Treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the role of the HR manager in a construction company working in Benguela, Angola, Odebrecht and especially in Brick-by-Brick companies. It was also possible to identify, in the view of HR managers, administrative personnel values, describe the major internal and external strategies developed by the HR manager to reinvigorate its role, as well as identify the factors or requirements needed to work in this field of construction, such as recruitment, selection and personnel management and organizational approach the company with respect to officials.

Keywords: *Construction, Human Resource Management, Management, Personnel Management, Recruitment and Selection Process, Training and Development.*

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	V
DEDICATÓRIA.....	VI
RESUMO.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE GERAL.....	IX
LISTA DE SIGLAS.....	XIII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XIV
ÍNDICE TABELAS.....	XV
ÍNDICE FIGURAS.....	XVI
 CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL	 1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Tema.....	3
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Problema.....	3
1.5 Objectivos.....	3
1.5.1 Objectivo Geral.....	3
1.5.2 Objectivos específicos.....	3
1.6 Metodologia.....	4
1.6 .1 Revisão bibliográfica.....	4
1.6 .2 Pesquisa quantitativa e qualitativa	4
1.6.3 Campos de Observação.....	4
1.6.4 Amostra.....	4
1.7 Limitação.....	5
1.8 Estrutura do Trabalho.....	5

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

6

2.1 Nota Introdutória.....	6
2.2 O papel do gestor de RH.....	6
2.2.1 Os múltiplos papéis dos gestores de RH.....	7
2.2.2 Papel estratégico do novo líder.....	9
2.2.3 A administração estratégica do RH.....	10
2.3 A Gestão de pessoa.....	11
2.3.1 Conceito de Gestão de Pessoas.....	13
2.3.2 As fases evolutivas da gestão de pessoal.....	14
2.3.3 O perfil do profissional da área ontem e hoje.....	16
2.3.4 Objetivos e processos da Gestão de Pessoas.....	19
2.4 A administração do pessoal.....	22
2.4.1 Importância da administração.....	22
2.4.2 Competências do administrador.....	23
2.4.3 Sistema de Administração do pessoal.....	23
2.4.4 Características administrativas da construção civil.....	24
2.5 A Abordagem organizacional da empresa.....	25
2.5.1. A necessidade de organização.....	26
2.5.2. As três abordagens para a organização	27
2.5.3 A importância da comunicação na gestão das organizações.....	30
2.5.4 A motivação como fator de Satisfação e Produção.....	31
2.6 Processo de recrutamento e seleção.....	33
2.6.1 Fases de Recrutamento.....	36
2.6.2 Recrutamento Externo.....	36
2.6.3 Recrutamento Interno.....	38
2.6.4 O processo seletivo.....	39
2.7. Treinamento	44
2.8. Notas conclusivas.....	46

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 48

3.1 Nota Introdutória.....	48
3.2 O Processo de Investigação.....	48
3.2.1 Definição do Problema.....	49
3.2.2 Questões de Pesquisa.....	50
3.2.3 Objetivos da pesquisa.....	50
3.2.4 População e Amostra.....	51
3.2.5 Método de Recolha de Dados.....	51
3.3 Análise de Dados.....	53
3.4 Notas Conclusivas.....	54

CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA 55

4.1 Nota Introdutória.....	55
4.2 Situação geográfica de local de estudo.....	55
4.3 Apresentação das Empresas de construção civil da região.....	56
4.3.1 Estudo de Caso 1 – Odebrecht/Lobito.....	60
4.3.1.1. Análise dos dados obtidos junto dos gestores de recursos Humanos.....	61
a) A entrevista.....	61
b) O questionário	62
4.3.1.2. Análise dos questionários aos funcionários da empresa.....	63
4.3.2. Estudo de Caso 2 – Brickbybrick/Lobito.....	70
4.3.2.1. Análise dos dados obtidos junto dos gestores de recursos Humanos.....	70
a) A entrevista.....	70
b) O questionário.....	71
4.3.2.2. Análise dos questionários aos funcionários da empresa.....	72
4.4 Análise Comparativa entre empresas.....	78
4.5 Notas conclusivas.....	79

CAPITULO V – CONCLUSÃO	83
5.1 Tema.....	83
5.2 Respostas aos Objetivos e às Questões de pesquisa.....	84
5.3 Contributos da Pesquisa.....	86
5.4 Limitações.....	86
5.5 Recomendações.....	87
5.6 Orientações e Sugestões para futuras Investigações.....	88
 BIBLIOGRAFIA.....	 90
ANEXOS.....	94

LISTA DE SIGLAS

AERH: Administração Estratégica do Recursos Humanos

ARH: Administração de Recursos Humanos

GRH: Gerente de Recursos Humanos

GRI: Gerente de Recursos Industriais

LGT: Lei Geral do Trabalho

RH: Recursos Humanos

TGA: Teoria da Gestão Administrativa

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definição dos papéis de RH.....	8
Tabela 2 – Papel estratégico do novo líder.....	10
Tabela 3 – A evolução das responsabilidades.....	18
Tabela 4 – Categoria Profissional.....	63
Tabela 5- Habilitações.....	64
Tabela 6 – Tempo no cargo/função.....	64
Tabela 7 – Avaliação do processo de recrutamento	64
Tabela 8 – Responsabilidade e poder de decisão	65
Tabela 9 – Trabalho e comunicação em equipa.....	65
Tabela 10 – Ações de RH na empresa	66
Tabela 11 – Infraestrutura de RH na empresa.....	66
Tabela 12 – Ações para melhor o desempenho e a motivação.....	67
Tabela 13 – Treino recebido.....	67
Tabela 14 – Avaliação da comunicação entre a direção e os funcionários	67
Tabela 15 – Satisfação com o trabalho	68
Tabela 16 – Orientação dos líderes.....	68
Tabela 17 – Condições de trabalho.....	68
Tabela 18 – Desenvolvimento profissional.....	68
Tabela 19 – Avaliação do sector.....	69
Tabela 20 – Processos de trabalho.....	69
Tabela 21 – Categoria profissional.....	72
Tabela 22- Habilitações.....	72
Tabela 23 – Tempo no cargo/função.....	73
Tabela 24 – Avaliação do processo de recrutamento	73
Tabela 25 – Responsabilidade e poder de decisão	73
Tabela 26 – Trabalho e comunicação em equipa.....	74

Tabela 27 – Ações de RH na empresa	74
Tabela 28 – Infraestrutura de RH na empresa.....	75
Tabela 29 – Ações para melhor o desempenho e a motivação.....	75
Tabela 30 – Treino recebido.....	75
Tabela 31 – Avaliação da comunicação entre a direção e os funcionários	76
Tabela 32 – Satisfação com o trabalho	76
Tabela 33 – Orientação dos líderes.....	76
Tabela 34 – Condições de trabalho.....	77
Tabela 35 – Desenvolvimento profissional.....	77
Tabela 36 – Avaliação do sector.....	77
Tabela 37 – Processos de trabalho.....	78
Tabela 38 - Tabela comparativa por parte de RH de Odebrecht e Brick by brick.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – As fases evolutivas da gestão de pessoal.....	14
Fig. 2 – Processo de Recrutamento e Seleção.....	34
Fig. 3 – Etapas de recrutamento	36
Fig. 4 – O processo de seleção.....	40
Fig. 5 – Mapa da região estudada	56
Fig. 6 – Fotografia da empresa ODEBRECHT /Benguela.....	84
Fig. 7– Fotografia da empresa BrickbyBrick/Benguela.....	85

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

I. 1 Introdução

Cada vez mais as empresas fazem precisam de bons profissionais e gestores que orientem a organização para o sucesso. O papel do gestor de RH, para a organização e a administração, visa manter ou melhorar as posições da empresa., intervindo no plano organizacional ao nível do recrutamento, seleção, motivação, formação, administração e avaliação dos recursos humanos.

A Gestão de Pessoas é na atualidade uma preocupação dos gestores, porque para se alcançar grandes êxitos nas organizações é necessário investir primeiramente nas pessoas como condutores dessas organizações, pois não basta ter capital financeiro, sendo fundamental a existência de capital humano capaz de levar avante os objetivos da organização.

As pessoas, nas organizações, representam talentos que precisam de ser desenvolvidos e mantidos, visto que o capital intelectual existente num organização possibilita-lhe ser mais competitiva e perseguir seus objetivos. A importância estratégica do setor de Recursos Humanos (RH) deve-se ao fato de que este precisa ser eficaz e eficiente para recrutar, substituir ou reposicionar pessoas, além de proporcionar as condições e os meios para que as mesmas produzam resultados satisfatórios para a organização e se sintam motivadas com a conquista de objetivos individuais e corporativos, tendo em consideração a diversidade de pessoas em diferentes níveis (habilitações, competências, experiências, necessidades, atitudes e motivações).

A Construção Civil, setor que este estudo se debruça, é uma indústria de mão-de-obra intensiva. Apresenta um quadro de funcionários bastante diversificado, composto por pessoas qualificadas, como engenheiros, arquitetos e técnicos, e por mão-de-obra com qualificações restritas, operacionais e manuais, tais como, pedreiros, carpinteiros, armadores e serventes, que representam o maior percentual na composição do quadro de pessoal.

Esta diversidade de funções aumenta a responsabilidade do gestor de RH, responsável pelo recrutamento e seleção, visando captar e colocar à disposição do processo produtivo elementos que apresentem o perfil compatível com as necessidades definidas,

conhecimentos, experiências, habilidades e outros fatores inerentes a cada cargo. Esta seleção, para ser satisfatória, deve propiciar a harmonização entre líderes e liderados.

No contexto de Angola, país que sofreu a destruição devido aos vários anos de guerra, encontra-se num processo de reconstrução, existindo muitas empresas de construção civil, nacionais e estrangeiras, de pequena, média e grande dimensão.

Por esse motivo não tem sido fácil o trabalho dessas empresas. Por um lado, falta mão-de-obra qualificada, por outro lado, há escassez de material de construção, o qual é em boa parte importado, encarecendo muito o custo das obras.

Em relação à falta de mão-de-obra qualificada, em muitas empresas de grande porte optou-se pela criação de escolas ou centro de ensino para capacitar os seus funcionários, permitindo ultrapassar este *deficit* nas áreas de pedreira, carpintaria, serralharia, canalização, eletricista entre outros. Todos estes e outros problemas tornam o trabalho destas empresas difícil, provocando, em muitos casos, o atraso na entrega das obras e o não-cumprimento dos contratos.

Quando as áreas de RH recrutam pessoas estas passam por uma seleção e são encaminhadas aos chefes de equipa, que os submetem a um teste prático na área em que o candidato pretende trabalhar consoante a sua qualificação, como por exemplo, carpintaria, pedreira, canalização, eletricidade, etc., é somente depois a contratação.

Neste trabalho procurou-se saber como os gestores têm conseguido ultrapassar tais dificuldades. Por outro lado Angola é chamada "um canteiro de obras", porque vê-se quase por todo lado obras de construção civil levadas a cabo por pessoas singulares e coletivas, erguendo aqui e ali residências ou lojas. Em Angola existe uma política do Governo de autoconstrução dirigida, onde o Governo faz o loteamento de parcelas de terra e o cidadão faz a sua construção obedecendo o código de postura (Governo de Angola).

Dentre as várias construtoras destacam-se as Brasileiras Odebrecht, Camargo Correa. Gênea Angola, Queiroz Galvão, Andrade Gutierrez; as portuguesas Mota Engil, Teixeira Duarte, Soares da Costa, Somague, Edifer, Monte Adriano e as chinesas Citic. Por outro lado, há empresas angolanas a entrar neste sector, tais como o Grupo Paia SA com o projeto Casa Feliz e outras de pequena dimensão. Entramos ainda, um pouco por todo o

território, pequenas e grandes obras que estão sendo erguidas por nacionais e expatriadas, sobretudo de nacionalidades chinesas e vietnamitas, que estão a dar um grande impulso à reconstrução nacional. Do mesmo modo, constata-se que muitos jovens começam a carreira como ajudantes de obra, pois não têm formação nem competências específicas no sector, mas passado algum tempo, fruto da experiência e observação de outros trabalhadores mais velhos e experientes, já conseguem trabalhar sozinhos, o que permite reduzir deste modo a falta de mão-de-obra qualificada.

1.2 Tema

Esta dissertação tem como tema “O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a Percepção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil”, procurando retratar e analisar o papel que os gestores de recursos humanos desempenham nestas organizações no território Angolano.

1.3 Justificativa

Tem-se constatado no setor de construção civil em Angola a dificuldade dos gestores de Recursos Humanos contratar de mão-de-obra especializada e experiente para os diversos cargos e funções das empresas.

É possível que uma investigação mais profunda e rigorosa, possa detetar as principais falhas no relacionamento entre o setor de Recursos Humanos e os funcionários, permitindo fazer um diagnóstico e encontrar estratégias e soluções que sejam eficazes para eliminar e, ou reduzir estes problemas.

1.4 Problema

O relacionamento entre o setor de Recursos Humanos e os funcionários de uma determinada empresa, podem ser afetados por vários fatores, mas têm consequências na motivação, clima organizacional, na produtividade reflete-se na competitividade e na performance da organização.

No caso da construção civil, isto é recorrente e pode ocasionar perda de competitividade e prejuízos para a empresa, bem como reduzir a percepção dos funcionários quanto à qualidade do trabalho desenvolvido e à sua percepção sobre o seu papel na organização.

1.5 Objetivos

Por uma questão operacional dividimos os objetivos em gerais e específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da investigação é o de analisar o papel do líder (gestor de recursos humanos) nas empresas do setor de construção civil, avaliando as suas funções, frente ao cumprimento dos prazos e metas na entrega das obras, na dupla perspetiva: a dos gestores e a dos funcionários.

1.5.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Avaliar o processo de recrutamento;
- Avaliar a responsabilidade e poder de decisão quer dos gestores de recursos humanos quer dos funcionários;
- Analisar as condições de trabalho e a comunicação entre funcionários e entre a direção e os funcionários;
- Identificar as ações de recursos humanos;
- Identificar as infraestruturas e as condições de recursos humanos nas empresas;
- Conhecer a perceção dos funcionários sobre as ações de melhoria da motivação e desempenho profissional;
- Aferir o tipo de treino recebido;
- Avaliar a satisfação global com o trabalho;
- Analisar a forma de orientação dos superiores hierárquicos;
- Avaliar a perceção dos trabalhadores sobre as condições de trabalho;
- Conhecer a perspetiva dos funcionários sobre o seu desenvolvimento profissional;
- Aferir da sua sensibilidade sobre o contributo do sector para o desenvolvimento do país;
- Analisar o grau de contentamento dos funcionários.

Prende-se com o estudo obter diretrizes para a atuação do setor de RH nas empresas de construção civil; detetar as principais falhas na condução do processo de seleção e contratação de funcionário, bem como contribuir para a busca por soluções no processo de relacionamento entre a empresa e Funcionários.

1.6 Metodologia

1.6.1 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica irá estudar aspetos de Recursos Humanos e sua importância no relacionamento interpessoal e organizacional de uma empresa. Também irá abordar a relação entre os processos de comunicação empresarial, a atuação do gestor de Recursos Humanos e os resultados na satisfação dos trabalhadores e na produtividade.

1.6.2 Pesquisa quantitativa e qualitativa

A pesquisa quantitativa desenvolvida neste estudo, irá abordar aspetos relacionados com a percepção dos gestores de RH sobre a problemática das suas funções e o seu papel ao nível do recrutamento, seleção e avaliação dos trabalhadores. Serão, ainda, abordados aspetos como relacionamento interpessoal, comunicação corporativa e estratégias para melhoria na produtividade e na qualidade de vida no trabalho.

1.6.3 Campo de Observação

Neste presente trabalho o campo de ação são as empresas de construção civil, Odebrecht e Brick-by-Brick, que se localizam na província de Benguela, que se dedicam à construção de infraestruturas rodoviárias, obras de saneamento básico, assoreamentos ou drenagem dos rios Cavaco, em Benguela, e Catumbela, na cidade com o mesmo nome na Província de Benguela. A BrickbyBrick que está a construir Habitações na cidade do Lobito.

1.6.4 Amostra

As empresas nas quais será aplicada a pesquisa encontram-se localizadas no Município do Lobito, denominadas Odebrecht e Brick-by-Brick. A primeira dedica-se à construção de infraestruturas rodoviárias, obras de saneamento básico, assoreamentos e drenagem dos rios cavaco em Benguela e rio Catumbela; a outra empresa é a Brick- by- Brick que está a construir moradias na cidade do Lobito, desenvolvendo trabalhos na área de Construção Civil.

Serão questionados os gestores de recursos humanos destas duas empresas, bem como os seus funcionários.

1.7 Limitações

Uma abordagem profunda nas empresas de construção civil pode gerar um conhecimento integral na área de Recursos Humanos, apontando possibilidades de novas abordagens para gestores da área da construção civil.

1.8 Estrutura do trabalho

O presente trabalho é subdividido em 5 capítulos que se articulam de seguinte maneira.

O Capítulo I, que aqui demos início, faz uma apresentação geral da dissertação e apresenta um retrato, ainda que sintético, de todo o trabalho a desenvolver.

No Capítulo II faz-se a revisão da bibliografia, fazendo o enquadramento teórico e aborda temas como o funcionamento das organizações, o papel de gestor de RH, a Gestão de Pessoas (administração de pessoas), o recrutamento e seleção de pessoas nas empresas de construção civil.

Optou-se por dividir em vários tópicos esta presente revisão bibliográfica, iniciando com o papel de gestor Recursos Humanos nas empresas de construção civil, Teoria e prática da gestão de pessoa, Abordagem organizacional da empresa, seguindo o processo de recrutamento, seleção, com notas conclusivas e implicações para a investigação.

O Capítulo III descreve a metodologia utilizada neste trabalho a fim de atingir os objetivos definidos no presente trabalho.

No Capítulo IV faz-se a análise dos dados obtidos na pesquisa, tendo por base a percepção dos gestores dos Recursos Humanos das empresas de construção civil sobre as suas funções (Gestão de Pessoas, Administração, organização e o processo de recrutamento e seleção de pessoas).

Finalmente, no Capítulo V apresenta-se as conclusões do trabalho, fazendo uma síntese do trabalho desenvolvido, a verificação do cumprimento dos objetivos e respostas às questões levantadas, as contribuições do trabalho, bem com as limitações e recomendações futuras.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Nota Introdutória

Este capítulo é dedicado à revisão da literatura sobre o objeto de estudo, de modo a conseguir sustentar conceitualmente a investigação e a explicar os conceitos fundamentais sobre os quais o trabalho incide.

Os temas relacionados ao presente capítulo são seguintes: Gestão de Recurso Humanos, Construção civil e administração.

No final apresenta-se as notas conclusivas e implicações para a investigação irão encerrar este capítulo

2.2 O papel do gestor de RH

O gestor deve ser capaz de fomentar a interligação, a cooperação e o desenvolvimento de um bom clima organizacional, para que os diversos funcionários se envolvam e trabalhem para o mesmo objetivo, para que a organização cresça e seja competitiva, ao mesmo tempo que deve promover, na medida do possível, o desenvolvimento pessoal.

O gestor deve exercer as suas funções e assumir um estilo de liderança, tendo em consideração os jogos de poder dos diferentes atores e deve coordenar as atividades dos membros da organização, integrando as suas diferentes racionalidades nas suas decisões e, também, deve gerir o envolvimento e a motivação individual dos atores para a criação de uma cultura coletiva.

O gestor deve construir um estilo de gestão que integra a função de gestão e a liderança focada na Gestão de Pessoas, tendo em consideração a sua personalidade e o seu comportamento enquanto ator do seio da organização.

Atualmente a gestão de Recursos Humanos ganha um espaço no contexto organizacional com missões específicas do próprio sistema e dos seus gestores. Tal como afirma Câmara, Guerra e Rodrigues (1997), a missão e os objetivos da função dos Recursos Humanos tem evoluído com as alterações sucessivas da envolvente e das estruturas das próprias

organizações. E hoje centra-se no apoio aos seus clientes internos como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguirem elevados índices de motivação e satisfação no trabalho. Em síntese, a função dos Recursos Humanos procura encontrar o seu espaço nas organizações, já não como executante e “polícia de ocasião”, mas como parceira dos seus clientes internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes na empresa.

Relativamente à atividade específica do gestor de Recursos Humanos começa a ter um peso relevante, pois, tal como afirmam Câmara, Guerra e Rodrigues (1997), a importância das intervenções dos gestores de Recursos Humanos começa a ser valorizada a dois níveis:

- Como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional;
- Como agente ativo na gestão da mudança.

Logo, o papel do responsável pela gestão dos Recursos Humanos é também o de assessorar os gestores de linha na preparação, no arranque, na manutenção do ritmo e no controle dos processos de mudança.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os altos executivos esperam que os gestores de recursos Humanos assumam um papel mais amplo na estratégia geral da empresa, e muitos desses gestores precisarão de adquirir um conjunto complementar de competências ao nível:

- Domínio do negócio;
- Domínio dos Recursos Humanos;
- Domínio das mudanças;
- Credibilidade pessoal.

Hoje, a Gestão de Recursos Humanos está muito mais integrada na gestão do processo de planeamento estratégico, tendo em conta a grande diversidade e complexidade do ambiente das organizações.

Assim, o papel do gestor é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização e qualquer funcionário ou quadro intermediário deve incorporar este especto da gestão para liderar uma equipa.

2.2.1 Os múltiplos papéis dos gestores de RH

Segundo Ulrich (2000), para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisam de começar, não pelo foco nas atividades, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho. Com as metas definidas, podem-se estimular os papéis dos gestores de RH. Os profissionais precisam de aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo.

As atividades estendem-se da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal. Esses dois eixos delineiam quatro papéis principais de RH (Ulrich, 2000): administração de estratégias de Recursos Humanos; administração da infraestrutura da empresa; administração da transformação e da mudança.

Para compreender estes papéis devem ser considerados os seguintes pontos: os resultados a serem atingidos, as funções e desempenho de cada papel, a imagem visual (metáfora) que acompanha cada papel e as atividades que os profissionais de RH devem executar para desempenhar cada papel (Ulrich, 2000). A tabela seguinte mostra as definições dos papéis de RH.

Tabela 1- Definição dos papéis de RH.

Papel /Função	Papel /Função	Metáfora	Metáfora Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégias de RH	Parceiro Estratégico	Ajuste das Estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional“
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de organização:- Serviços em comum
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários“
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma Organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: - Assegurar capacidade para mudança“

Fonte: Ulrich (2000)

Ulrich (2000) salienta que na administração estratégica de Recursos Humanos devem-se ajustar as estratégias e as práticas de RH à estratégia empresarial. Ao desempenhar este papel o profissional de RH torna-se um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade das suas empresas atingirem seus objetivos. Sobre o enfoque da infraestrutura organizacional cabe salientar que este tem sido um papel tradicional de RH. Isso exige que os profissionais concebam e desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e, além disso, gerir o fluxo de funcionários na organização. Como zeladores da infraestrutura, eles asseguram que esses processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência.

Embora esse papel tenha sido minimizado e até repudiado com a passagem para um foco estratégico, sua realização bem-sucedida continua a adicionar valor para a empresa.

Na administração da contribuição dos funcionários (Defensor dos Funcionários), Ulrich (2000) considera que os profissionais de RH se devem envolver nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos empregados. Como defensores ativos dos funcionários que compreendam suas necessidades e garantam que elas sejam atendidas. Segundo o autor, através deste papel os profissionais de RH podem acrescentar valor a uma empresa e gerir a transformação e a mudança. Transformação acarreta modificações na cultura; os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais. Mudança refere-se à capacidade de uma organização em melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo de todas as atividades organizacionais; os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança.

Neste processo os profissionais atuam como parceiros empresariais por ajudarem os funcionários a livrarem-se da antiga cultura e se adaptarem a uma nova. Como agentes da mudança, os executivos de RH ajudam as organizações a identificarem um processo para administrar a mudança.

2.2.2 Papel estratégico do novo líder

Atualmente, a mundialização e a tecnologia levam o gestor a criar novas estratégias que ao nível da empresa não havia desequilíbrio em todos os setores, mais isso também

depende do mercado se está estável ou em constante mudança as empresas. O papel do líder neste caso muda em função do mercado (tabela 2).

Tabela 2 - Papel estratégico do novo líder

Mercado estável		Mercado em constante mudança	
As empresas	Papel do líder	As empresas	Papel do líder
Abordagem de linha de montagem a respeito da estratégia	Definir táticas e definir o orçamento	Abordagem de contingência a respeito da estratégia	Interpretar a realidade emergente
Maximizam o controlo interno e ordem	Controlar o desempenho de indivíduos e atitudes	Maximizam a velocidade, flexibilidade e inovação	Focalizar os recursos existentes de uma forma eficiente
Protegem-se contra a variação auditoria e disciplina	Tomar ação corretiva quando a conduta está fora do esperado	Protegem-se contra a obsolescência e ignorância	Desenvolver e promover novas capacidades em resposta às mudanças
Tem lutas de poder entre níveis e unidades	Tomar decisões consistentes com a estratégia geral da empresa	Tem altos níveis de comunicação, colaboração e inovação entre níveis	Facilitar criação, captação e disseminação de conhecimento

Fonte: www.wikipédia.Org.wiki/Gestão de Recursos Humanos

Todas estas habilidades expressam a importância na valorização do capital humano, possibilitando não somente o desenvolvimento das suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites.

2.2.3 A administração estratégica do RH

Entre as principais transformações ocorridas nas funções da administração de recursos humanos das empresas a partir dos anos 90 encontra-se o papel estratégico, que embora considerado ainda uma tendência pela grande maioria de teóricos em Angola, é, sem dúvida, até o momento o que mais revoluciona as antigas concepções nesta área.

Ainda que sejam mantidas algumas concepções técnicas da ARH, torna-se imprescindível ao alcance efetivo dos resultados do negócio e simultaneamente, dos objetivos individuais

dos funcionários, que o gestor de RH atue estrategicamente a partir do planejamento estratégico organizacional, num modelo descentralizado de gestão.

A então denominada ARH ou Gestão de Pessoas possui uma proposta muito diferente daquela oferecida pela ARH. Enquanto a segunda baseia-se na atuação operacional e tática, a primeira fundamenta-se em uma atuação estratégica e não mais se posiciona em linha nos organogramas das empresas. Os RH estratégicos assumem a posição de *staff* e tem como função principal a de assessorar aqueles que se encontram no topo da organização e a dar suporte aos gestores de linha para que estes possam gerir as suas equipas com bases nos objetivos traçados pela empresa. Enquanto o modelo tradicional de ARH é tido como gerador de despesas ao prestar serviços, o estratégico gera lucro ao otimizar os resultados (Marras, 2000).

Na realidade, as antigas tarefas da ARH estão a mudar e a área que antes era uma prestadora de serviços especializados em RH, passa gradativamente, a prestar consultoria interna aos gestores, preparando-os e orientando-os nas suas relações com os seus subordinados. A nova proposta é que estes gestores passem a ser os novos gestores de pessoal dentro das empresas, visto que são eles que detêm o maior conhecimento (ou pelo menos deveriam) das pessoas que com eles trabalham, pelo que se sugere que ele também deva ser responsável pelo treinamento e desenvolvimento, desempenho e satisfação dessas pessoas.

Segundo Chiavenato (1999) no modelo descentralizado, a área de RH oferece produtos e serviços aos gestores e a unidade de RH passa a ser uma unidade de negócio dentro da organização. Como tal, deve gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna.

2.3 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspetos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, 1999).

A Gestão de Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas ou ainda Administração de Recursos Humanos, conhecida pela sigla 'RH'. É uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

É chamado Recursos Humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

O objetivo básico que persegue a função de Recursos Humanos (RH) é de alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

Apesar da disseminação em tempos recentes dos cursos de Gestão de Pessoas, tal prática ainda é confundida com uma atividade restrita ao setor de Recursos Humanos. Neste âmbito, as habilidades humanas assumem importância capital para qualquer gestor. O principal modelo de Gestão de Pessoas atualmente é a Gestão por Competências, tem o objetivo de fornecer à área de Recursos Humanos e aos gestores das empresas ferramentas para realizar a gestão e o desenvolvimento de pessoas, com clareza, foco e critério. Essas ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

A Gestão de Pessoas (Chiavenato, 1999) divide-se em:

- Provisão de Recursos Humanos;
- Aplicação de Recursos Humanos;
- Recompensar pessoas;
- Manutenção de Recursos Humanos;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Monitoração de Recursos Humanos.

O processo de provisão consiste em abastecer a empresa com mão-de-obra qualificada. Refere-se ao recrutamento e seleção de pessoal.

O planeamento de Recursos Humano é o processo de decisão a respeito dos Recursos Humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado

período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e deve contribuir para o alcance dos objetivos da organização, incentivando o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa.

2.3.1 Conceito de Gestão de Pessoas

Para se definir o que vem a ser a Gestão de Pessoas é necessário tomar por base tudo o que foi referido anteriormente, fundamentalmente, a interdependência entre a organização e as pessoas. Apesar de Chiavenato (1999) não utilizar do termo AERH como o faz Marras, fica claro que o que ele denomina de Gestão de Pessoas está inserido dentro da concepção estratégica citada por Marras (2000): Os objetivos da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos. Contudo a ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, o que requer compartilhamento entre os especialistas de RH e os gerentes de linha.

Porém, independente dessa questão estratégica, finalmente as pessoas estão sendo valorizadas pelos seus conhecimentos e habilidades e, reconhecidas como elementos essenciais nas organizações, e por outro lado, as pessoas começam a reconhecer a organização como o lugar onde elas podem atingir seus objetivos individuais e pessoais, sabendo que sem organizações e sem pessoas, certamente, não haveria a Gestão de Pessoas.

Na concepção da Gestão de Pessoas, as pessoas que trabalham nas organizações são vistas como verdadeiros parceiros do negócio. Acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores, todos atuam conjuntamente, contribuindo com algum recurso na expectativa de obter um retorno justo pela sua contribuição e a organização por sua vez, consegue, desta forma, todos os recursos necessários para alcançar seus resultados.

De acordo com Chiavenato (1998) a Gestão de Pessoas baseia-se em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e, ainda, como parceiros da organização. A falta de capital foi, por muitos anos, vista como o principal obstáculo ao desenvolvimento das empresas. Entretanto, acredita-se hoje que o principal determinante para a empresa chegar ao

resultado desejado está diretamente relacionado à sua competência em recrutar e manter a força de trabalho adequadamente.

Sendo assim, conclui-se que o conceito básico da Gestão de Pessoas é administrar com as pessoas e não mais as pessoas, numa relação de parceria, de maneira que elas façam dos objetivos e metas da empresa, os seus.

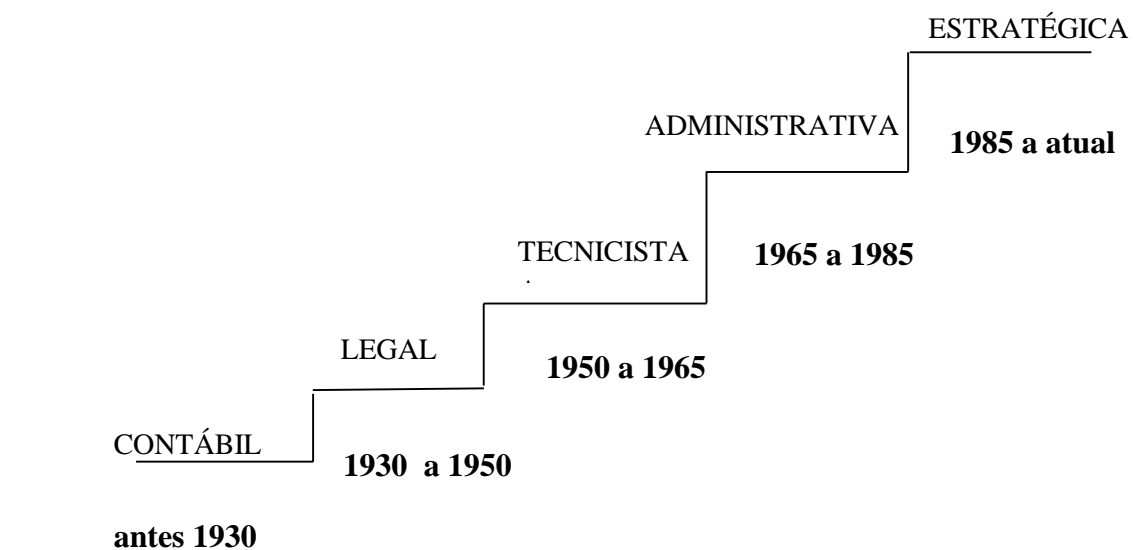
Empresários e colaboradores em busca de um mesmo resultado que após alcançado reflete-se em ganhos para ambas as partes.

2.3.2 As fases evolutivas da gestão de pessoal

Segundo Chiavenato (1999,p.6) a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspetos, tais como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

A gestão de pessoal passou por cinco fases, como destaca Marras (2002) com características bem definidas no que diz respeito a evolução da gestão de pessoal desde seu surgimento dentro das organizações, como mostra a figura 1:

Figura 1- As fases evolutivas da gestão de pessoal



Fonte: Marras(2000)

Considerado o marco da evolução, a fase contábil caracterizava-se pela preocupação única com os custos. Os trabalhadores eram visto sob o enfoque contábil. Era preciso contabilizar principalmente as entradas e saídas dos trabalhadores para efeito de pagamento enquanto mão-de-obra. Obviamente, não existia aqui nenhuma preocupação com a remuneração justa pelo trabalho.

Na fase legal é que surge o chefe de pessoal cuja função seria bem-parecida com as da fase anterior se não fosse pelo acréscimo de mais uma responsabilidade. A fase em que o poder sai das mãos dos chefes de produção e vai para as do chefe de pessoal.

O aparecimento de responsabilidades como recrutar e selecionar, treinar, descrever cargos e salários, cuidar da higiene e segurança no trabalho, beneficiamento dos trabalhadores e outros, é a mais significativa característica da fase tecnicista, dando à função de pessoal um *status* de gerência embora ainda em nível operacional-tático.

A fase administrativa tem como principal característica as revoluções movidas pelos trabalhadores impulsionados pelo movimento sindical. Aqui encontramos a figura do gestor de RH cujo papel está cada vez mais voltado para os indivíduos e as suas relações com os sindicatos, sociedade etc.

Por último, e mais recente, observou-se a fase estratégica que como o próprio nome sugere, caracteriza-se pela participação estratégica e efetiva do RH no planejamento estratégico da empresa com a finalidade maior de atuar diretamente na busca dos resultados da empresa, direcionando de forma adequada as pessoas certas para o lugar certo dentro da empresa e dando suporte necessário aos colaboradores para atingir os resultados esperados.

As organizações sociais são entidades compostas por pessoas para atingir determinados objetivos comuns, pois como refere Chiavenato (2000) as organizações não existem sem pessoas. Assim, as empresas possuem não somente recursos materiais e financeiros, mas também Recursos Humanos, aos quais se deve dar maior importância visto que envolvem funções que vão desde o presidente ao mais humilde dos operários. Acerca da importância das pessoas, Knapik (2005) enfatiza: as pessoas, com suas emoções, talentos, vontades e competências fazem as empresas de sucesso serem sucesso.

Esta mudança torna-as mais críticas, capacitando-os a tomar novas posições e atitudes,

que podem ser ou não favoráveis à empresa. E quando não crescem, perdem a motivação pelo que fazem, tornando complexa a avaliação de desempenho e de qualidade.

2.3.3 O perfil do profissional da área ontem e hoje

Naturalmente o perfil do profissional também sofreu grandes mudanças, à medida que a área passava por transformações. À administração científica criada por Taylor seguiu-se Fayol que introduziu pela primeira vez nas organizações a clássica divisão das funções do administrador que seriam: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (Chiavento, 2000). Funções bem definidas, porém pouco flexíveis na relação empregador-empregado (Marras, 2000).

Nesse período, em que o trabalhador era apenas um recurso a mais para aumentar a produção, sob uma administração rígida, é que foi introduzida a função de pessoal, propriamente dita. Como não existisse nenhuma preocupação com o trabalhador, a única preocupação era de que ele tivessem boa saúde para aguentar as jornadas que podiam chegar até 18 horas diárias (idem).

Neste contexto foi inserida a função de chefe de pessoal que era basicamente "contabilizar" horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou desconto, e entradas e saídas. A função de chefe de pessoal era vista como de 'confiança' do patrão, e por isso a pessoa que a exercia, dentro das organizações, era respeitada e temida. Ir para o DP (Departamento de Pessoal) foi, e ainda é em algumas empresas, sinônimo de punição ou demissão.

Mas, na proporção em que surge o movimento de relações humanas, e principalmente na fase 'Behaviorista' em que são inseridos os primeiros estudos sobre liderança, motivação humana, autocratismo e democracia no trabalho, o chefe de pessoal é levado a rever seus valores e atitudes e começa, ainda que com dificuldades, a exercer novas funções.

Aos poucos, o chefe de pessoal, além de contabilizar começa a envolver-se com as questões legais e sindicais que vão surgindo na década de 30 até os anos 50, e também com as pessoas que trabalham na organização. Neste período, o profissional da área era preferencialmente, um advogado (Marras, 2000).

Aparentemente esses avanços que não foram muito significativos em relação às outras áreas das organizações, podem sugerir transformações no papel exercido pelo até então chefe de pessoal. Porém, na verdade, a velocidade das transformações de forma efetiva está muito aquém da realidade, pois o chefe de pessoal ainda conserva a sua visão tecnicista, mecanicista e burocrática. Como em todo processo de mudança, ele vai precisar de um tempo para assimilar definitivamente seu novo papel dentro das organizações.

A denominação Gerente de Recursos Industriais (GRI) surge na década de 50, na mesma época em que a Escola de Relações Humanas estava em alta (Marras, 2000).

Entre os anos de 1965 e 1970, a função recebe novas responsabilidades com diversas subáreas, embora ainda em nível operacional. É exigido do profissional uma visão holística e multidisciplinar, mas também há a necessidade, mais uma vez, de que ele conheça profundamente os aspectos legais e trabalhistas em função do surgimento do movimento sindical. Podemos verificar aqui o retorno dos advogados, embora com visão humanista bem aprofundada (Marras, 2000).

Passada a fase áurea do sindicalismo, após 1985, as empresas retomam os aspectos humanistas e exigia-se do ARH um perfil cognitivo que lhe permite analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados (Marras, 2000). O até então GRI passa a ser denominado por GRH, agora com novas responsabilidades e papéis de ordem cada vez mais humanística, ocupando o nível tático na pirâmide organizacional.

Na tabela 3 apresentamos um resumo que situa de forma clara e objetiva a evolução das responsabilidades, bem como as denominações do profissional de RH desde a aparição do chefe de pessoal nas empresas até os últimos tempos.

Tabela 3- A evolução das responsabilidades

ÁREAS DE RESPONSABILIDADE DA FUNÇÃO DE PESSOAL		
Chefe de pessoal	Gerente de RI De	Gerente de RH
Até1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controles de frequência	Controles de frequência	Controles de frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: Marras (2000)

Apesar da evolução comprovada do perfil do profissional da área e dos diferentes cargos e suas responsabilidades, é necessário adaptar o perfil e o cargo à realidade cultural e estrutural de cada empresa o que, certamente, não invalida tal evolução, mas pressupõe que nem todas as empresas encontram-se no mesmo nível de atuação no que se refere à ARH.

De um modo geral, porém dentro de uma visão mais atual, dentre as principais características de atuação do novo profissional de RH destacam-se (Marras, 2000):

1. A habilidade em desenvolver e ampliar as suas competências técnicas e humanas e desconhecimento do negócio, para com precisão, poder diagnosticar e prognosticar necessidades da organização e surpreender os seus clientes internos que na realidade são todas as pessoas que nela atuam, incluindo a direção;
2. A capacidade em pesquisar, avaliar, aprender, criar métodos simplificados de prevenção e solução de problemas potenciais, adequando alternativas de solução às características de cada cliente interno e ao escopo de cada situação;
3. Ser facilitador, ou seja, compartilhar alternativas de solução, estabelecendo relações de envolvimento que pressuponham o comprometimento e reconhecimento de seus clientes internos, conquistando a credibilidade necessária para poder em parceria, viabilizar e suportar as decisões;
4. A primazia por introduzir políticas e práticas criativas de comunicação e marketing de serviços, identificadas com as estratégias da organização e que visem a descentralização, participação, educação e treinamento, gestão autônoma de políticas pelo corpo gerencial, racionalização de estrutura de serviços e equilíbrio da relação custo/benefício de suas intervenções.

2.3.4 Objetivos e processos da Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas possui vários objetivos que estão vinculados a um principal:

proporcionar meios que possibilitem à empresa atingir os resultados esperados, com eficácia a partir da atuação eficaz das pessoas que nela trabalham.

Para tanto, o profissional desta área deve ser, fundamentalmente, o responsável por colocar as pessoas certas no lugar certo dentro das empresas, manter estas pessoas e ajustá-las de maneira mais adequado às necessidades da empresa para atingir metas e objetivos traçados. Tudo isto sem, no entanto, deixar e atender as necessidades de autorrealização e satisfação dessas pessoas.

As atividades da Gestão de Pessoas são essencialmente as mesmas: análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, Higiene e segurança no trabalho etc. Assim como a antiga ARH se refere às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas que para a administração mais moderna da área pode ser resumida em seis processos básicos (Chiavenato, 2005) e que mais à frente explicaremos.

Porém, na nova visão são utilizadas tais atividades para levar e manter os funcionários dentro da empresa, conscientes e comprometidos com os objetivos e metas estabelecidos, bem como com a missão e visão do negócio, dentro de uma abordagem sistêmica contrária à antiga departamentalização, numa organização em rede em que as equipes estão voltadas para processos.

A empresa agora deve ser vista como um todo numa visão holística, e os objetivos não devem mais ser atingidos por cada departamento isoladamente, todas as áreas, inclusive a de Gestão de Pessoas devem estar interligadas e focadas num mesmo objetivo que é na realidade o objetivo da organização. Cada vez mais se exige que a organização mantenha seu foco nos processos e não nas tarefas.

De acordo com Chiavenato (2005) os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Estes processos interrelacionam-se e influenciam-se mutuamente e quando ocorre alguma falha, esta irá refletir-se no processo seguinte, além do que, eles são desenvolvidos de acordo com o que exige as influências externas (ambiente) e internas (organização). Isto reafirma que nenhum desses processos pode ser desenvolvido ou aplicado isoladamente.

Estes seis processos no contexto do presente trabalho serão divididos e adestrados da seguinte forma (Chiavenato, 2005):

1º Processo - Agregar Pessoas

Este processo tem a ver com a Provisão de Recursos Humanos que compreende o seguinte:

- Recrutamento de pessoas
- Seleção de pessoas

2º Processo - Aplicar Pessoas

Este processo tem a ver com a Aplicação de Recursos Humanos que compreende o seguinte:

- Desenho de cargos
- Descrição e análise de cargos
- Avaliação do desempenho humano no trabalho

3º Processo - Recompensar Pessoas e 5º Processo - Manter Pessoas

Estes dois processos compreendem a Recompensa que a empresa oferece às pessoas e a Manutenção de Recursos Humanos

- Administração de salários
- Programa de benefícios sociais
- Qualidade de vida no trabalho
- Relações de trabalho

4º Processo - Desenvolver Pessoas,

O quarto processo compreende o Desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo a ver com o:

- Treinamento e desenvolvimento de pessoas
- Desenvolvimento organizacional

5º Processo - Manter Pessoas (visto em associação com o ponto 3 – recompensar pessoas)

6º E o sexto processo compreende a Monitoração de Recursos Humanos, compreendendo à Tecnologias de Informação e ou Informatização como:

- Banco de dados e de informações

- Aplicação da tecnologia de informação na Administração de Recursos Humanos
- Auditoria de Recursos Humanos

2.4 A administração do pessoal

A palavra Administração vem do latim, *ad* – que significa direção, tendência para, e *minister* que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro (Chiavenato, 2003).

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas procuram realizar os seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a implementação e o controle são considerados decisões e/ou funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

2.4.1 Importância da administração

A partir do início do século XX, as organizações passaram a ter maior complexidade para responder às necessidades da população. Tornou-se imprescindível adotar os novos conhecimentos administrativos, que estavam sendo formulados para enfrentar a concorrência cada vez maior, na tentativa constante de ofertar produtos e serviços com qualidade e a menores custos (Carvalho, 2008).

A Administração passou a ser vista como de primordial importância para a vida e para as organizações contemporâneas, considerando-se que a sociedade em que se vive é totalmente organizacional. A Tecnologia da Informação passou a ter domínio, produzindo grandes avanços tecnológicos e as organizações adotaram rapidamente essas técnicas, modernizando suas estruturas (Chiavenato 2003). Porém, estes avanços e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si mesmos, não produzirão efeitos, se a qualidade da administração a ser usada nos grupos organizacionais não permitir uma boa aplicação dos recursos disponíveis, humanos e materiais.

2.4.2 Competências do administrador

Competência pode ser definida como a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas (Chiavenato, 2003). Ainda, segundo o mesmo autor, para ser plenamente capaz de administrar uma organização, o administrador deve ter algumas competências essenciais:

- Executar as tarefas que são de sua propriedade e considerar a dependência mútua de outras funções;
- Trabalhar em equipa, procurar e fornecer informações, e mantendo a sua liderança;
- Ser pró-ativo (trabalhar participativamente) em todos os sectores da organização;
- Ser comunicativo, negociador e mantenedor de relações de natureza profissional e interpessoal.

Devido às rápidas mudanças do mundo corporativo, as competências terão um carácter mais durável, devendo ser mais bem fundamentadas, porque, do ponto de vista de administradores renomados, constituem maior patrimônio pessoal, uma espécie de capital intelectual. E para ser bem-sucedido profissionalmente, necessita de desenvolver três competências essenciais e duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

2.4.3 Sistema de administração do pessoal

Para que o administrador tenha condições pessoais de sucesso em qualquer organização, independentemente do nível hierárquico ou da área de atuação profissional, além do seu *know-how* precisa também e, principalmente, de habilidades pessoais de diagnóstico e de avaliação situacional, para ajudá-lo a discernir o que fazer diante de situações diferentes e imprecisas. Nesse sentido, vale a pena lembrar a frase de Kurt Lewin de que "nada é mais prático do que uma boa teoria". E embora teoria geral da administração, a TGA seja é terrivelmente instrumental, ela fornece ao administrador a arma mais poderosa que é sua habilidade conceitual (Chiavenato, 2005).

Segundo Chiavenato (1993), a Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesmo, mas um meio de fazer com que as

coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

A ação administrativa pode assumir diferentes características dependendo de certas condições internas e externas da empresa. Isso significa que a ação administrativa nunca é igual em todas as empresas, pois varia de acordo com um conjunto de variáveis.

Para Likert (2004), não existem políticas de administração válidas para todas as situações e ocasiões possíveis. Para isto criou um sistema com quatro variáveis comparativas: tomada de decisões; comunicações; relacionamento interpessoal; sistemas de recompensa e de punições e as define da seguinte maneira:

- Processo decisório: define como são tomadas as decisões na empresa e quem as toma;
- Sistema de comunicações: define como as comunicações são transmitidas e recebidas dentro da organização;
- Relacionamento interpessoal: define como as pessoas se relacionam entre si na organização e qual o grau de liberdade nesse relacionamento humano;
- Sistemas de recompensa e de punições: definem como a empresa motiva as pessoas a se comportarem de forma positiva ou negativa.

Este conjunto de variáveis se apresenta de forma diferenciada em cada sistema administrativo.

2.4.4 Características administrativas da construção civil

Uma administração eficiente é constituída pelos seguintes elementos: planeamento, organização, fiscalização e controlo Navy (2005).

O planeamento deve responder às seguintes perguntas: Quem? O quê? Quando? Onde? Por quê? Um bom plano tem um objetivo definido, é simples e proporciona padrões para medir a atividade. Organização é o arranjo ordenado dos materiais e do pessoal, distribuído por várias funções.

A fiscalização preocupa-se em fazer com que o trabalho seja executado. O controlo inclui as técnicas empregadas pela fiscalização a fim de examinar o trabalho dos subordinados

(Navy 2005, p.9-14).

Para execução de um projeto é necessário que exista um planeamento, onde se possa definir o método de execução, uma programação que defina o cronograma da execução e uma forma de controlo que permita o acompanhamento e a verificação do andamento do projeto.

Na construção Civil o planeamento ocorre nos três níveis gerenciais: (1) o estratégico, onde é verificada a viabilidade com base no setor de arquitetura, engenharia de projetos, orçamento financeiro e jurídico; (2) o tático, onde estão os engenheiros de produção; (3) e o operacional, com os mestres de obra e subempreiteiros (Goldman, 1986).

Por esta visão, fica caracterizado que no nível tático são tomadas decisões no sentido de aplicar os procedimentos para executar a obra, tarefas estas direcionadas ao plano operacional, onde o quadro de pessoal executa as rotinas do canteiro, seguindo uma programação com datas previstas para realização das atividades, denominada de cronograma de obra. Os responsáveis pelo setor de planeamento e controlo de construção têm o dever de possuir uma visão geral do funcionamento do sistema.

Administrar é, essencialmente, dividir e empregar a mão-de-obra disponível, de modo eficiente, sendo o setor de pessoal, de maior importância, uma vez que a escolha acertada dos colaboradores torna o trabalho mais produtivo. Portanto, o êxito de um trabalho deve ser creditado ao capital humano da organização.

2.5 A Abordagem organizacional da empresa

O clima organizacional afeta a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional.

O clima organizacional é o conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. É o conjunto de variáveis que busca identificar os aspetos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores.

A educação corporativa é a prática coordenada de Gestão de Pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização.

O termo mais genérico e mais adequado na gestão é a organização, porque inclui a dimensão interna da empresa e sua missão externa. A definição dada por Robbins (1987) considera que uma organização é um conjunto de meios estruturados que constituem uma unidade de coordenação com fronteiras operações contínua, a fim de atingir um conjunto de objetivos comuns de identificação pelos membros participantes.

Uma organização é essencialmente um quadro estruturado para a ação, que permite que você agrupe todas as formas de negócios.

Os dois elementos essenciais da organização são, em primeiro lugar, o conjunto estruturado de todos os meios e, por outro, a necessidade de cooperação entre os membros da organização, envolvidos na sua operação.

Qualquer organização é caracterizada por:

- A divisão e coordenação de tarefas e atividades;
- As regras formais e procedimentos operacionais;
- Hierarquia e controle;
- A estabilidade relativa.

2.5.1 A necessidade de organização

Qualquer ação, independentemente da sua dimensão, não pode ser feita sem um mínimo de organização ou porque as ações a serem executadas são muitos e devem ser realizadas numa ordem ou sequência, ou porque várias pessoas (ou vários serviços) devem trabalhar juntos para realizar a mesma operação.

Uma vez que a ação tem certa complexidade em termos de número e diversidade de tarefas e / ou atores, dois requisitos fundamentais, mas conflitantes devem ser atendidas:

- Dividir o trabalho geral é uma tarefa mais básica, que envolve tarefas específicas e os meios utilizados;

- Coordenar tarefas e divisão para que a ação global realizada envolve no sentido de dar um propósito comum no uso de meios.

Esta necessidade existe em qualquer organização independentemente do seu setor e tamanho, quer seja o exército, uma associação sem fins lucrativos, clube desportivo, etc. Todos necessitam de uma organização, ou seja, uma estrutura e dinâmica para que se possa trabalhar e funcionar.

2.5.2 As três abordagens para a organização

Concretamente no trabalho executivo, mas também do ponto de vista do observador crítico, a organização pode ser vista alternadamente (Mintzberg 1982): (1) Como uma atividade: é o próprio fato de se organizar; (2) Como um objeto: é o resultado da organização do trabalho; (3) Como uma entidade social: tem vida.

1. A organização como uma atividade

A organização como uma atividade resume-se em identificar os elementos, ordenando cada um deles e comparando a outros sistemas coerentes com alguma função de permanência.

O organizador deve conceber o seu trabalho sob a teoria de sistemas, e:

- Desenvolver sistemas básicos;
- E, em seguida, integrá-los em sistemas maiores.

Na prática, o ato de organizar um sistema é mais frequentemente associada com a de implementá-lo de forma eficaz, o que significa informar, treinar e motivar homens que fazem funcionar: a atividade "organizar" não pode ser feita ignorando a entidade social. A organização é, então, a atividade concepção.

2. A organização como um objeto

Como objeto, a organização é o resultado da atividade. É a **estrutura** que tem sido desenvolvida na fase de organização (Mintzberg 1982).

Mintzberg (1982) define a estrutura como a soma total dos meios utilizados para dividir

o trabalho em tarefas distintas e, em seguida, fornecer a coordenação necessária entre essas tarefas, é basicamente:

- Diferentes divisões feitas entre as atividades, funções, etc;
- Os procedimentos adotados, conforme descrito nos procedimentos de executar tarefas e coordenar.

Mintzberg (1992) indica claramente que se trata de um total de significado. Este valor significa que inclui uma ampla variedade de objetos: gráficos, descrições de trabalho, manuais de procedimentos, disposição física das instalações, etc.

Isso significa uma técnica simples destinada ao objetivo de minimizar a incerteza. Graças ao procedimento gravado, o funcionário sabe o que fazer. A organização tem como objetivo reduzir a incerteza de ações.

Como objeto, a organização é relativamente estática, e, especialmente, uma vez que é muitas vezes visto através de um diagrama de fluxograma é uma simples divisão de trabalho, e das responsabilidades. Objeto estático, a estrutura não deve ser fixa, ele precisa evoluir: a organização (objeto) deve estar sujeita a reorganização (atividade).

3. A organização como uma entidade social

Uma das maiores dificuldades na mudança de organizações é a sua capacidade de resistir ou assistir a mudar, porque a organização não é um objeto inanimado, é uma entidade social que tem a sua própria existência.

Etzioni e Amitai (1971) definem a organização como uma "unidade social (grupo humano) deliberadamente construído para promover os objetivos específicos e constantemente remendado para atingir esses objetivos.

Esta forma de definir a organização centra-se em quatro pontos principais:

- Unidade social: a organização existe como tal, tem a sua própria existência separada de seus membros (*Odebrecht é uma empresa que continua a existir há mais de trinta anos com pessoal diferente ao longo de sua história*).

- A construção deliberada: a organização não é espontânea. Isso se refere organização como uma atividade, é preciso dominar a construção da organização;
- Finalização: uma organização é construída para fazer alguma coisa; objetivo a alcançar. A falta de metas é um fator crítico da organização, especialmente quando ela vive apenas para sua própria sobrevivência;
- Adaptação: a organização é repleta de dificuldades, mudanças no ambiente requer que se adaptem, alterando os seus meios e / ou metas.

Definir a organização como uma entidade social pode superar a visão de uma ferramenta organizacional. A organização como objeto é igual a estrutura para levar em conta dois fatos principais:

- A organização é mais do que a soma das suas partes: a especificidade está na natureza inter-relações entre seus componentes na natureza de seus componentes;
- A organização não é inerte, o problema surge de controlo de uma maneira menos racional menos linear para sugerir que a visão do negócio em termos de estabelecimento de procedimentos organizacionais.

Muitas correntes teóricas têm explorado as diversas implicações de considerar uma organização como uma entidade social.

Assim, na abordagem sociotécnica, Feemerye e Trist (1969) insistem que a eficácia da organização e a sua capacidade de atingir seus objetivos, não depende inteiramente dos procedimentos especialmente da tecnologia ou completamente do comportamento individual, mas uma inter-relação complexa entre os dois.

De outra perspectiva de análise, Crozier e Friedberg (1977) afirmaram que o quadro de organização do tomador de decisão é um que não está totalmente regulamentada no sistema social, não é totalmente controlado pela direção como cada participante tenta ganhar alguma autonomia jogar com regras organização ou o sistema. A gestão da organização desenvolve tendo em conta os jogos de poder dos diferentes atores.

A empresa, enquanto unidade social, é difícil de controlar, pelo que a abordagem meramente processual racional é insuficiente.

2.5.3 A importância da comunicação na gestão das organizações

Os gestores precisam de reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização (Argenti, 2006).

As empresas precisam estar atentas à sua forma de comunicar-se para que os funcionários confiem nas informações recebidas e sejam os primeiros a transmitir uma imagem positiva. A parte difícil da comunicação está em saber como usá-la. É fundamental que a organização conte seus planos e encontre a forma mais coerente de delegar, mantendo um diálogo com seus subordinados sobre o que se faz e o que se pretende fazer. Na visão de Chiavenato (1999) o desenvolvimento de processos participativos realizados pela empresa, pode reverter-se em habilidades fundamentais dos indivíduos nas organizações, dentro da realidade de um mundo cada vez mais complexo, turbulento e interdependente. Como o ser humano é dotado de características individuais, a motivação para o trabalho é estimulada pelas suas necessidades e padrões de comportamento. Nesse processo, a comunicação torna-se imprescindível para que se obtenha a adesão das pessoas às mudanças, pois ela ajuda a convencer pessoas conservadoras e facilita o processo de convivência em grupo (Arantes, 1998).

A indústria da construção civil é organizada por projetos. A sua gestão envolve a coordenação eficaz e eficiente de recursos de diferentes tipos, tais como: materiais, financeiros, políticos e humanos. Segundo Oliveira (2007), os projetos na construção civil são geralmente organizados como redes de companhias independentes - funcionários e especialistas contratados que são engajados para contribuir em áreas específicas de atuação. Para gerir toda essa equipe e para que se obtenham os resultados esperados, a comunicação torna-se um dos fatores determinantes.

Tem aumentado entre os estudiosos sobre o tema, como por exemplo Oliveira, (2007), a ideia de que a organização do trabalho na construção civil deve ser baseada em equipas (*team-based organization*), cujos fatores determinantes são: a cooperação e a comunicação. Nesse sentido, a formação de lideranças é uma estratégia para que a comunicação na empresa extrapole o seu conceito tradicional de circulação de informação, para dar a conhecer o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve

fazer o quê “ (Jorge e Silva, cit in Oliveira, 2007), e passe a ser um processo de criação de um sistema de interações entre vários emissores e recetores que se interligam, se influenciam mutuamente e partilham significados simbólicos” (Ibidem, 2007).

A busca por uma maior produtividade tem levado a implantação de mudanças na gestão das equipes, principalmente no canteiro de obras e a eficácia dessas mudanças está relacionada estreitamente com a habilidade do gestor, no papel de líder, em identificar a rede das conversações que está operando na organização e buscar por meio dela alcançar as mudanças desejadas.

2.5.4 A motivação como fator de Satisfação e Produtividade

O homem é um ser social e depende de outras pessoas para interagir. Atualmente, a preocupação com o fator humano tem crescido nas organizações, resultando num maior comprometimento dos funcionários com as empresas. Assim, a empresa ganha em produtividade e fidelidade, em contrapartida, os funcionários ganham em desenvolvimento e satisfação pessoal (Knapik, 2005).

Acerca da motivação, Chiavenato (1999) apresenta uma comparação das conclusões de Herzberg e até que ponto elas coincidem com a Teoria das Necessidades de Maslow. Enquanto Maslow afirma que a necessidade motiva o comportamento, Herzberg ressalta, que se forem relativamente insatisfeitas, apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras. A motivação faz com que o indivíduo aja de determinada maneira, ação esta, impulsionada por fatores internos ou externos ao ambiente no qual está inserido.

Knapik (2005, p.137) diz: "O processo motivacional inicia com o aparecimento de uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de desconforto". Esse desequilíbrio leva o indivíduo a uma ação que descarrega essa tensão. Se o comportamento for eficaz a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra o estado de equilíbrio (Knapik, 2005, p.173).

A construção civil é o setor da indústria que para o operário ingressar não necessita de nível de instrução elevado. A maioria dos “peões” é migrante de outras cidades ou do

campo que buscam um espaço no mercado de trabalho. A respeito destes colaboradores, Souza (2009) descreve que:

“Por executarem atividades que pouco requerem exercício mental, alguns acomodam-se, como ajudantes. Outros, porém, especializam-se, como azulejistas, em busca de salários maiores e atividades mais estimulantes. Muitos, invariavelmente, consomem bebidas alcoólicas constantemente para suportar a dureza do trabalho. A verdade é que falta uma política de Recursos Humanos para empreendedores da construção civil. Não serve a desculpa de que “peão é mesmo assim”.

O autor narra que acredita na força da motivação, a qual deve conter benefícios para os funcionários como elemento ativador da produtividade no segmento. Há também o enfoque que, enquanto não for tomada uma atitude proactiva dos empreendedores, 30% do material adquirido para as obras continuarão a ser desperdiçados e grande continuará sendo a rotatividade e falta de compromisso dos funcionários. A respeito das recompensas organizacionais, Oliveira (2009) descreve que as empresas que visualizam seus funcionários como parceiros, investem em recompensas para as pessoas desde que delas recebam a produtividade esperada, aplicando um conceito mais amplo à remuneração, a “remuneração total”, a qual passa ser constituída de três componentes principais: remuneração básica (salário mensal), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas).

A respeito das recompensas organizacionais, Oliveira (2009) descreve que as empresas que consideram os seus funcionários como parceiros, investem em recompensas para as pessoas desde que delas consigam a produtividade esperada, aplicando um conceito mais amplo à remuneração, a remuneração total, a qual passa ser constituída de três componentes principais:

- Remuneração básica (salário mensal);
- Incentivos salariais (bônus, participação nos resultados);
- Benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas).

2.6 Processo de recrutamento e seleção

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os

futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de Recursos Humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos e o processo é na figura 2:



Fonte: Chiavenato (2004)

Segundo Dutra (2006), o processo de recrutamento deve ter dois enfoques:

- Imagem da empresa perante o mercado -capacidade de atração de talentos;
- Atendimento das demandas organizacionais por Recursos Humanos.

De acordo com Gill (2004), para que o processo de recrutamento e seleção tenha êxito é importante que se comece com um planejamento eficaz:

- Solicitação da vaga (início ao processo de recrutamento): os gestores, percebendo as necessidades do preenchimento de um determinado cargo, acionam o setor responsável para a abertura do recrutamento. Essa necessidade pode ser gerada pela saída de algum empregado do setor com faltas constantes e pedidos de afastamento, ou pela ineficácia no processo ou ainda perda de qualidade devido a um quadro pequeno de colaboradores na empresa;
- Aprovação pelos responsáveis: principalmente no caso de aumento no quantitativo de colaboradores, uma vez que se faz necessário a autorização de superiores;
- Da organização: quem, normalmente assume a responsabilidade pelo controle dos dispêndios globais com pessoal;
- Verificação dos requisitos para o preenchimento do cargo com a análise de cargos, considerada uma atividade essencial na atividade de recrutamento e seleção de pessoal, que é estudo ordenado de exatamente o que é feito, quando, onde, como, porque e pôr quem nas funções existentes ou novas;
- A análise de função: essa análise é responsável pelas informações úteis que podem então ser usadas para escrever e ou atualizar as descrições de funções, são declarações escritas de deveres e responsabilidades das funções. A informação pode também ser usada para criar especificações de função, listas das qualificações, educação, experiência e habilidades necessárias que devem ser satisfeitas por qualquer pessoa a ser contratada ou colocada em uma determinada função.

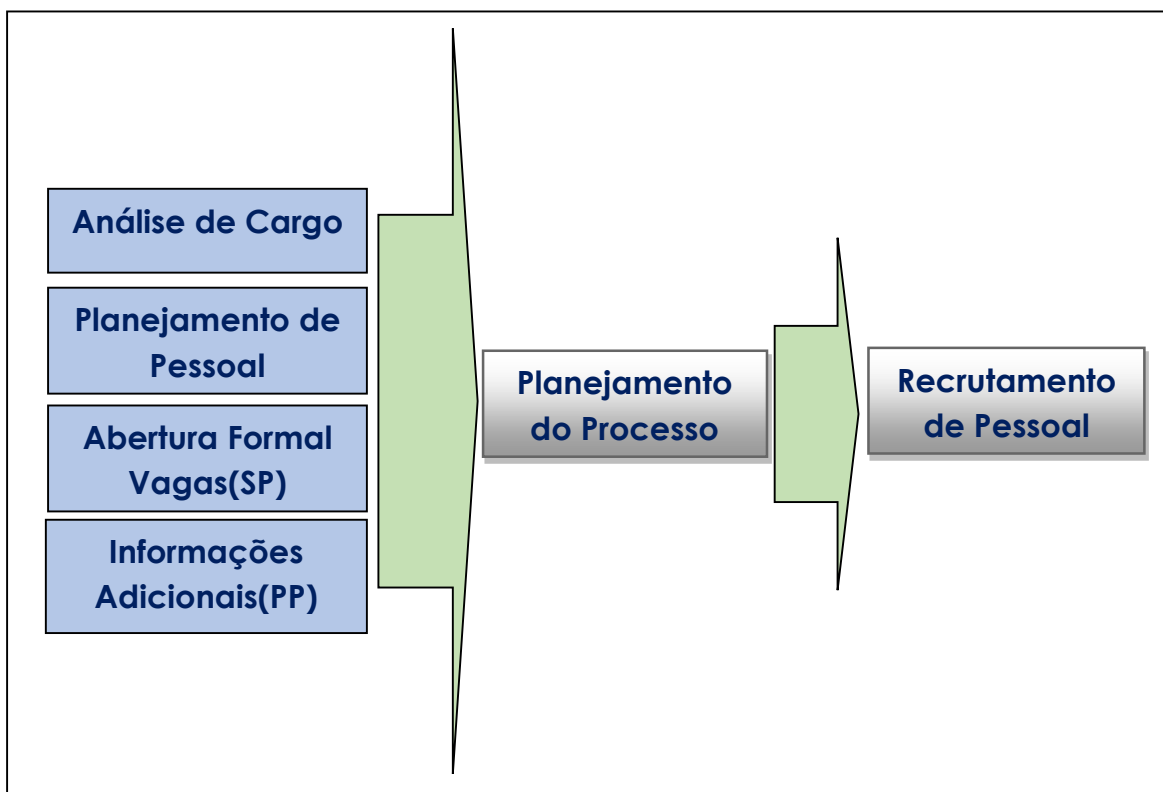
2.6.1 Fases do recrutamento

Tendo por base Chiavenato (2004), as fases do recrutamento estão apresentadas na figura

seguinte (figura 3).

O Recrutamento pode ser interno, utilizando os recursos disponíveis na própria empresa, através de indicação dos superiores, tendo como precedente seu bom desempenho em outro cargo. Pode ser externo, quando busca candidatos reais ou potenciais disponíveis ou alocados em outras organizações. Pode também ser misto. Como o próprio nome exprime, o recrutamento misto consiste em fazer uso de recrutamento interno e externo ao mesmo tempo, sendo geralmente o mais utilizado nas empresas considerando que um complementa o outro.

Figura 3 - Etapas de recrutamento



Fonte: Chiavenato (2004)

2.6.2 Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Apresenta como vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e menos custosa; a obtenção de informações mais precisas; e a possibilidade de preparação para a promoção e de melhoria do moral e das relações internas.

Segundo Dutra (2006), o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras, e pode envolver a procura de candidatos (funcionários) dentro da própria empresa, relacionada a um programa de oportunidade interna, como:

- Transferências com promoção de pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;
- Planos de carreira.

Para Dutra (2006), as principais fontes do recrutamento interno são:

- Quadros de aviso,
- Comunicações internas dirigidas,
- Consulta ao “banco de talentos humanos”,
- Reuniões específicas,
- Divulgação em periódicos.

De acordo com Chiavenato (2006), o recrutamento interno apresenta as seguintes vantagens:

- É mais econômico em termos de tempo e dinheiro comparativamente com o recrutamento externo visto que dispensa custos com anúncios ou com empresas de recrutamento, custos de integração, etc., e evita a espera do período de tempo entre a colocação do anúncio e o processo de admissão;
- É mais provável escolher o candidato adequado;
- Aumenta a motivação dos colaboradores, dando possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira;
- Eleva a segurança em relação ao colaborador, pois este já é conhecido na organização, sendo que esta já possui informação acerca dele;
- Garante a integração do colaborador na cultura da organização dispensando o acolhimento, pois já existe encaixe cultural entre ele e a empresa;
- Aproveita investimentos em nível da formação;
- Pode ser uma forma de manifestação de eventual insatisfação para com o estilo de gestão ou para com o cargo ocupado na organização.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas desta forma, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos seus atuais funcionários.

Como desvantagens pode-se citar o fato de que os Recursos Humanos internos às vezes não são suficientes; requer treinamento; pode gerar ressentimento por parte dos não promovidos; tende a reduzir a inovação no trabalho, e ainda, a demasiada ênfase na promoção pode despertar o carreirismo.

2.6.3 Recrutamento Externo

Já o Recrutamento Externo pode ocorrer por intermédio de anúncios, agência de recrutamento, escolas e universidades, cartas espontâneas de candidatos, banco de dados de candidatos, sindicato e associações de classe, tabuletas, propagandas, murais, indicações, intercâmbio entre empresas, transferências, arquivos, rádio e televisão, congressos e convenções, associações religiosas e culturais. Esta forma de recrutamento tem como vantagens a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos.

Para Dutra (2006), o recrutamento externo inicia-se com a abertura de uma vaga para busca de candidatos no mercado. Realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Como desvantagem apresenta o fato de ser um processo demorado e caro.

O Recrutamento culmina com a apresentação do currículo ou com o preenchimento da proposta de trabalho. O currículo funciona como um catálogo ou portfólio do candidato.

Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento externo recorre a várias técnicas de recrutamento, a saber:

- Arquivo de Curriculum Vitae de candidatos que os enviaram espontaneamente ou arquivados de anteriores recrutamentos;
- Anúncios em jornais ou revistas;

- Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização;
- Agências de recrutamento;
- Cartazes ou anúncios na portaria das organizações;
- Sindicatos;
- Empresas que atuam no mesmo ramo de atividade com as quais se estabelece cooperação mútua.

Segundo Carvalho e Nascimento (2002), as principais vantagens do recrutamento externo são:

- Ingresso de “sangue novo” na organização, trazendo novas formas de pensar que permitem alargar as competências existentes;
- Os outsiders são possuidores de novos conhecimentos sobre a indústria e o mercado que irá enriquecer a organização;
- Os custos são menores do que com a formação dos colaboradores;
- Enriquecimento da base de dados de candidatos permitindo ter em arquivo dados de candidatos que futuramente poderão vir a preencher as necessidades da organização;
- A imagem da empresa como empregadora é reforçada.

Torna-se importantes as organizações realizarem um recrutamento externo, já que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os candidatos contratados de fora, principalmente para certas posições técnicas e de gestão, podem ser uma fonte de ideias e podem trazer consigo os conhecimentos mais recentes adquiridos de seus empregadores anteriores sobretudo funcionários que já tenham trabalhado em outras empresas de construção civil. De fato a dependência excessiva de fontes internas pode criar o risco de clonagem de funcionários.

2.6.4 Processo de seleção

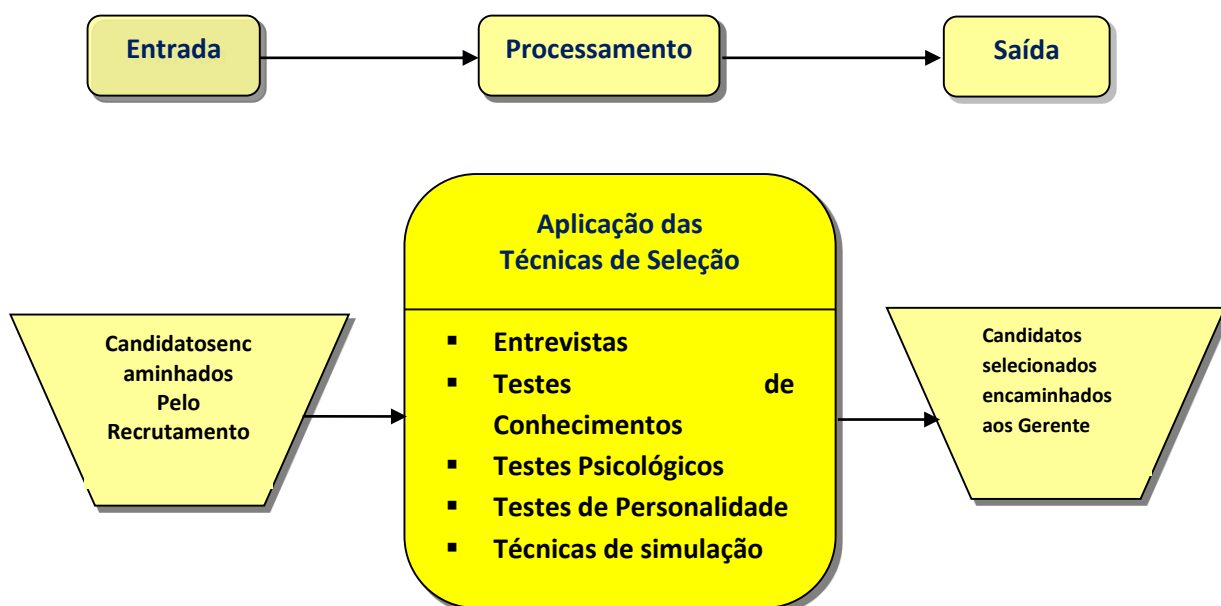
A seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, aquele que possui as maiores competências para a realização das tarefas de um determinado cargo (Chiavenato, 2004).

Segundo Sousa et al (2006), a seleção é um processo de comparação entre os requisitos

exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo. A busca entre os candidatos aos cargos existentes nas empresas, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. O processo de seleção pode ser demonstrado na figura 4.

Figura 4- O processo de seleção



Fonte: Chiavenato (2004)

A pessoa, com toda a sua complexidade, é o recurso essencial do processo seletivo. Desta forma, quando a empresa admite alguém está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Portanto, a vida da pessoa deve ser considerada porque é indissociável de sua vida como integrante de uma organização.

Para Gill (1994), o processo seletivo para ser eficaz tem que fazer parte dos objetivos e estratégias da organização, uma vez que através dele que serão estabelecidas as

necessidades de Recursos Humanos e como essas necessidades serão supridas. A colocação de pessoal vem para que a organização mantenha sempre as pessoas certas nos lugares certos, e consiste no Planeamento, Recrutamento, Seleção e Integração de Pessoal.

A finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores satisfatórios.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas as suas competências técnicas, mas, sobretudo, a sua capacidade de trabalho, as suas motivações profundas, as suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e a sua capacidade de integração. Para isto, as empresas procuram engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

Nesse sentido, deve-se ter em linha de conta que antes da pessoa ser considerada uma colaboradora, ela é membro de um grupo social e que, ao ser admitida, passará por um processo de socialização, que se traduz em conformismo em relação aos valores dominantes. A aceitação destes valores é importante para a sua adaptação e integração ao sistema. As pessoas escolhidas nem sempre são as que revelam os melhores resultados em testes, e sim as mais adequadas a uma situação predeterminada.

O levantamento e a busca de correlação entre comportamentos, algumas características de personalidade, interesses, aptidões e capacidades, experiências profissionais anteriores, conhecimentos específicos na área, estabilidade profissional, expectativas em relação à empresa, entre outros, compreendem um processo complicado, principalmente porque, na avaliação de alguns aspetos comportamentais, pode ocorrer a interferência da subjetividade.

Assim, a preparação, a competência, a atitude profissional e a ética das pessoas envolvidas num processo seletivo é essencial, de forma que possuam uma autopercepção e uma autocritica muito desenvolvidas, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os objetivos organizacionais.

São citados, a seguir, alguns preconceitos e estereótipos mais comuns:

- a) **Efeito Halo:** consiste em deixar que uma característica da pessoa encubra todas as demais, influenciando a sua avaliação é o chamado julgamento à primeira vista.
- b) **Predisposição pessoal:** ocorre quando existe um preconceito contra certos grupos específicos em relação a raça, religião, política, ou preferência por certos tipos humanos.
- c) **Confiar na experiência:** pensar que a experiência anterior é a melhor garantia de habilidade.
- d) **Visão parcial:** avaliar as características do indivíduo de modo isolado e não no conjunto.
- e) Apoiar-se no candidato médio para não incorrer no perigo dos extremos.

Outro fator que, indiscutivelmente, faz parte de qualquer processo de interação entre as pessoas é a empatia. Esta consiste no envolvimento naquilo que a outra pessoa experimenta ou vivencia; pode ser caracterizada pela participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem. Este aspeto também pode interferir na avaliação do selecionador.

No caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer a manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. Cabe ressaltar, também, que o candidato poderá manipular as informações sobre si mesmo ou comportar-se de forma diferente ao se sentir ameaçado.

Para Chiavenato (2006), são inúmeras as técnicas e os testes que podem ser utilizados num processo seletivo, podendo ser agrupadas em cinco categorias:

- **Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades:** visam avaliar de forma mais objetiva o grau de noções, conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho).
- **Testes psicrométricos:** são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Geralmente referem-se a: capacidades; aptidões; interesses ou características de comportamento humano, interesses ou

características de comportamento no candidato.

- **Testes de personalidade:** visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos).
- **Técnicas de simulação:** consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas.
- **Entrevistas de seleção:** Para Cardoso (2001), a entrevista representa um momento fulcral no processo de recrutamento, em que se encontram, provavelmente pela primeira vez, face a face, recrutador e candidato e que poderá dar início a uma colaboração duradoura e com vantagens recíprocas. A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de triar as informações essenciais.

Para Chiavenato (2006), as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de amostras do seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

Portanto, torna-se necessário que as técnicas mostrem o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica.

Na prática escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevista de triagem, entrevista técnicas, provas de conhecimentos, provas de capacidade, testes psicotécnicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Nos cargos simples, como na maioria dos cargos operacionais, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade.

Nos cargos complexos, como gestão e direção, aplica-se uma enorme bateria de provas de conhecimentos, testes psicométricos, teste de personalidades e técnicas de simulação.

O processo seletivo pode ser classificado como:

- a) Seleção de estágio único, em que as decisões são baseadas no resultado de um único teste;
- b) Seleção sequencial de dois estágios, em que uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva;
- c) Seleção sequencial de três estágios, que se dá quando as decisões são tomadas numa sequencia, com base em três técnicas de seleção.

Para Chiavenato (2006), os princípios e regras que se estabelecem como políticas e como plano nos procedimentos de seleção do pessoal são os seguintes:

- Os processos de recrutamento, pré-seleção e seleção variam em função da categoria ocupacional, do nível da instalação ou de segmento de trabalhadores que se vai aplicar, assim como à complexidade do cargo e à situação concreta que se apresenta;
- Terá que assumir que sempre tem que haver seleção e para que haja tem de haver mais de um candidato para cada cargo;
- Em cada posto tem que permanecer o mais competente, ou seja, o mais capaz e eficiente;
- Os processos de recrutamento, pré-seleção e seleção de pessoal, executam-se em coordenação com as áreas de Recursos Humanos das instalações;
- O processo de seleção é um trabalho complexo e, como tal, deve ser realizado pelo pessoal qualificado e devidamente treinado.

O candidato deve demonstrar interesse na vaga à qual está concorrendo, para que o entrevistador se certifique que os seus interesses estejam realmente relacionados à sua carreira. Quando está motivado para as suas atribuições, o candidato esforça-se para melhorar o seu desempenho na realização das tarefas (Rosenberg, 2001).

É importante ficar claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo de seleção, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: predizer qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

2.7 Treinamento

O treinamento consiste num instrumento administrativo de grande importância para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de autossatisfação do formando, constituindo-se num agente motivador comprovado (Carvalho e Nascimento, 2004).

Já Chiavenato (2000, p. 46) descreve que, “o treinamento é o processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos”. Razão esta que faz com que as empresas que possuem uma boa gestão de RH busquem no treinamento capacitar os colaboradores para melhorar o desempenho nos seus cargos ou para assumir outros.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é uma atividade-chave para o sucesso de uma organização multicultural. Os empregados precisam de aprender novas habilidades para participar interactivamente das atividades organizacionais, conhecer aspetos inerentes ao cargo e regras e regulamentos da organização, bem como informações sobre os produtos e serviços por ela oferecidos. O treinamento visa a despertar e desenvolver habilidades, atitudes e conceitos, capacitar as pessoas para que tenham um bom desempenho de suas funções, atuais ou futuras, o que resultará em produtividade e eficiência.

O treinamento contempla quatro fases:

- Determinação das necessidades de treinamento: quando são detetadas baixa de produtividade, baixa qualidade de trabalho, comunicações deficientes, excessos de erros ou desperdício de tempo e de material, elevado número de acidentes, avarias frequentes nas máquinas ou equipamentos por má utilização, problemas de relacionamento entre pessoas, principalmente entre líderes e subordinados;
- Programação do treinamento: deve conter determinados questionamentos – quem serão os treinados? Qual o conteúdo do treinamento? Quais as técnicas utilizadas? Qual a época em que ocorrerá o treinamento? Qual o local do treinamento? Quem será o formador do treinamento;

- Execução do treinamento: consiste na realização da programação do treinamento e reúne os treinandos, expõe o conteúdo do treinamento através das técnicas escolhidas, em data e local programado pelos instrutores;
- Avaliação dos resultados do treinamento: serve para identificar se o treinamento programado é executado de fato sanou as necessidades de treinamento anteriormente diagnosticadas (Chiavenato, 2000, p.48).

O processo de treinamento possibilita alguns benefícios, tais como: define as características e as atribuições dos empregados; melhora os padrões profissionais dos treinados e o aproveitamento das aptidões dos empregados; dá maior estabilidade à mão-de-obra e aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; possibilita a ampliação ou transformação dos programas de trabalho; proporciona a economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho (Carvalho e Nascimento, 2004).

O Método de Treinamento constitui um conjunto de princípios que regula as ações voltadas para o processo de formação, sendo um conjunto de etapas que vai da apresentação do assunto à avaliação da aprendizagem. Já a técnica pode ser caracterizada como sendo a aplicação dos princípios de um método em determinadas condições de utilização, tendo por finalidade contribuir para a realização de parte da aprendizagem do treinando a que se propõe o método.

Um mesmo método de formação pode ser utilizado em praticamente todas as situações de treinamento, e enquanto a técnica é um modo de agir de acordo com o método.

2.8. Notas Conclusivas

O gestor deve levar os atores de uma organização a cooperar para alcançar os objetivos definidos para a empresa, promovendo, na medida do possível, o desenvolvimento pessoal.

O gestor deve exercer um poder, um estilo de liderança, tendo em conta os jogos de poder dos diferentes atores e deve coordenar as atividades dos membros da organização, integrando as suas diferentes racionalidades em suas decisões e também deve gerenciar o envolvimento e motivação individual dos atores durante a criação de uma cultura coletiva.

O gestor deve construir um estilo de gestão que integra a função de gestão em si mesma

e a liderança centrada na Gestão de Pessoas, a partir de seu próprio pessoal, personalidade e comportamento dos atores envolvidos.

Assim, o papel do gestor é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, pelo que qualquer funcionário ou quadro intermediário deve incorporar este espeto da gestão para liderar uma equipa.

Na gestão dos Recursos Humanos, em particular nas empresas de construção civil, a revisão da literatura faz-se sentir na medida em que as teorias dos vários autores despertam para a valorização do capital humano nas organizações, pois só ela é capaz de estabelecer uma relação sadia e comunicativa entre os clientes e a empresa, prestando um serviço de qualidade. É a fonte principal da qualidade e produtividade nas empresas, pelo que devem ser tratados com respeito, dignidade, e como sócios, pois quando se termina uma obra a satisfação não é só do cliente ou dono da obra, nem apenas do patrão, mas sim de todos os operários que nela participaram.

Assim, a gestão de Recursos Humanos está integrada dentro da gestão do processo de planeamento estratégico, tendo em conta a grande diversidade e complexidade do ambiente nas organizações.

No que concerne à análise dos modelos de gestão de Recursos Humanos mais significativos, os autores concluem que não existe um modelo exemplar e fiel a seguir, porém as finalidades de todos eles são muito comuns consistindo em: organizar, recolher, controlar atividades e fortalecer e estabelecer uma metodologia de trabalho em qualquer empresa.

Na análise e descrição dos postos de trabalhos nas empresas a revisão de literatura teve um papel de alertar os gestores das empresas de construção civil no sentido de detalhar o conjunto de funções e tarefas ou atividades que se devem desenvolver em cada um dos postos na empresa, bem como especificar os níveis de formação e experiências necessárias das pessoas que poderão ocupar tais cargos com idoneidade e responsabilidade.

Quanto ao processo recrutamento e seleção os autores, identificados na revisão

bibliográfica, recomendam a realização do planeamento do pessoal como relevante para as necessidades futuras, o que torna fácil a missão de recrutamento e seleção. Nesta tarefa, os gestores precisam conhecer a missão e os objetivos organizacionais para que haja compatibilidade entre o candidato e a empresa. Ainda mostram as técnicas e formas de se recrutar e selecionar o pessoal usando métodos apropriados a fim de se obter o verdadeiro candidato.

Em suma, a revisão da literatura neste trabalho procura elucidar os gestores das organizações sobre os caminhos certos por onde deve passar um processo completo de recrutamento e seleção e contratação, e foi graças a ela através das definições, opiniões destes autores que se conseguiu retirar as várias variáveis que constituíram a matéria principal para o questionário e entrevista de avaliação aos líderes e colaboradores das empresas que participaram neste trabalho.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Nota Introdutória

O Capítulo III explica em detalhe a metodologia seguida nesta pesquisa, onde e como será realizada a pesquisa, bem como os pontos relativos ao tema, objetivos e questões. Além disso, será apresentado como os inquiridos foram selecionados e o modo que a investigação foi aplicada neste estudo de caso às empresas que participaram.

Este objeto de estudo e a sua incidência em empresas de construção civil que aceitaram participar na investigação, permitirá conhecer a realidade sobre as práticas da gestão de recursos humanos, identificar boas práticas e ou problemas, o que pode possibilitar a correção de erros levados a cabo num processo tão importante do papel de gestor de Recursos Humanos ou, quando consideradas boas práticas, cimentar essas mesmas práticas.

3.2 O Processo de Investigação

Investigar é uma atividade que requer disciplina, rigor e fidedignidade no levantamento e tratamento dos dados obtidos para tal. É certo que não se trata de uma tarefa fácil, como também não se trata de algo impossível de ser realizado.

Depois de uma revisão da literatura relacionada com o papel de gestor de RH, no ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos, Administração de pessoas para as organizações de construção civil onde foram abordadas várias temáticas, constata-se realmente que o planeamento e a execução de uma pesquisa fazem parte de um processo sistematizado que compreende várias etapas dependendo das exigências de investigação e de cada investigador.

Segundo Burn e Bush (2006), o processo de pesquisa contempla 11 etapas:

- 1) Estabelecer a necessidade da pesquisa;
- 2) Definir o problema;
- 3) Estabelecer os objetivos da pesquisa;
- 4) Determinar o *design* da pesquisa;

- 5) Identificar os tipos e fontes de informação;
- 6) Determinar os métodos de acesso aos dados;
- 7) Desenho dos questionários;
- 8) Determinação do plano da amostra e do seu tamanho;
- 9) Recolha dos dados; 10) Análise dos dados;
- 11) Preparar e apresentar o relatório final da pesquisa.

Para Kotler e Lambi (2000), este processo é realizado por cinco etapas:

- 1) Definição do problema;
- 2) Plano de investigação;
- 3) Recolha de informação;
- 4) Tratamento e análise dos dados;
- 5) Apresentação do relatório de investigação.

A análise das ideias dos autores citados acima, convergem para determinadas etapas que são consideradas relevantes para um processo de pesquisa: A apresentação do problema, a análise e recolha de dados que na verdade permitem chegar às conclusões de um trabalho científico.

Por ser a que mais se adequa com o trabalho e com a temática escolhida, o processo de pesquisa utilizado será aquele recomendado por Kotler e Lambi (2000).

3.2.1 Definição do Problema

Dentro do processo de investigação a identificação de um problema constitui um passo significativo, que tem um longo percurso é como chave para o sucesso do projeto de pesquisa, possibilitando a sua solução.

Segundo Richardson (2008), as condições para a formulação de um problema de pesquisa e que ajudam na avaliação e adequação do problema são:

- O problema deve ser concreto e estar formulado de forma precisa e clara.
- O problema deve ser de natureza social;
- O problema deve referir-se a fenómenos observáveis, possíveis de verificação empírica.

- O problema não deve referir-se a casos únicos ou isolados.
- O problema deve apresentar certa originalidade.

Para Lakatos e Marconi (1992), a formulação do problema refere-se ao tema proposto: esclarece a dificuldade específica com a qual o investigador se defronta e que tem como objetivo resolver por intermédio da pesquisa.

Cientificamente para alcançar este objetivo de forma a tornar válida a investigação, o problema desta pesquisa é apresentado em forma de pergunta como se segue: Como responsável, qual o papel de gestor de Recursos Humanos na construção das empresas de construção civil *da província de Benguela – Angola?*

3.2.2 Questões de Pesquisa

Com objetivo de dar resposta ao problema principal dentro do trabalho de pesquisa nas empresas e no estudo de caso efetuado, foram levantadas algumas questões de investigação:

- Será que a funcionalidade dos Recursos Humanos nas empresas de construção civil de Benguela no campo da administração de pessoal são iguais todos?
- Servirá de instrumento para as organizações a revisão bibliográfica sobre a problemática de recrutamentos interno e externo?
- Haverá satisfação dos líderes e liderados se forem criadas ferramentas de organização de um processo completo?
- Será uma necessidade despertar os gestores de construção civil no planeamento do pessoal, nas organizações?
- Há uma boa comunicação entre os gestores de construção civil e os liderados dentro e fora da empresa?

3.2.3 Objetivos da pesquisa

No caso prático desta pesquisa, o objetivo é o de analisar e aferir se a condução do processo de contratação e seleção de funcionário, e o processo de relacionamento entre a empresa e funcionários para Empresas de construção civil de Benguela tem decorrido com sucessos. Em função de isso propor novas formas no modelo de relacionamento,

Gestão de pessoal, Administração de Recursos Humanos, abordagem comunicativa, contratação e seleção nestas empresas.

Assim, os objetivos mais específicos da pesquisa são:

- Avaliar o processo de recrutamento;
- Avaliar a responsabilidade e poder de decisão quer dos gestores de recursos humanos quer dos funcionários;
- Analisar as condições de trabalho e a comunicação entre funcionários e entre a direção e os funcionários;
- Identificar as ações de recursos humanos;
- Identificar as infraestruturas e as condições de recursos humanos nas empresas;
- Conhecer a perceção dos funcionários sobre as ações de melhoria da motivação e desempenho profissional;
- Aferir o tipo de treino recebido;
- Avaliar a satisfação global com o trabalho;
- Analisar a forma de orientação dos superiores hierárquicos;
- Avaliar a perceção dos trabalhadores sobre as condições de trabalho;
- Conhecer a perspetiva dos funcionários sobre o seu desenvolvimento profissional;
- Aferir da sua sensibilidade sobre o contributo do sector para o desenvolvimento do país.
- Analisar o grau de contentamento dos funcionários

3.2.4 População e Amostra

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), a amostra, na essência, é um subgrupo da população. Pode-se dizer que é um subconjunto de elementos que pertencem a um conjunto definido pelas mesmas características que se chama população. Em vários casos nem sempre que se pretende realizar uma pesquisa científica é preciso uma amostra. Só quando queremos realizar um recenseamento devemos incluir no estudo todos os sujeitos (pessoas, animais, plantas, objetos) do universo ou população.

Assim sendo a amostra deste trabalho não é probabilística por ser dirigida a um subgrupo da população, tal como afirma Sampieri, Collado e Lucio (2006). A amostra não probabilística é aquela que está dirigida a um subgrupo da população cuja eleição dos

elementos não depende da probabilidade se não das características da investigação.

Para Richardson (2008), a especificação do universo e amostra deve obedecer os seguintes requisitos:

- Especificar a área da execução da pesquisa;
- Especificar a população da pesquisa;
- Explicar o tipo de amostra e a determinação de seu tamanho;
- Explicar a forma de seleção dos sujeitos da pesquisa.

Esta pesquisa incluiu liderados das 2 empresas de construção civil de Benguela (Angola), sendo que a população alvo considerada totaliza um universo de quase 500 colaboradoras. Desta população extraiu-se uma amostra de 100 colaboradores inquiridos que constitui 20 % da população dos quais, 12 são do género feminino e 88 do género masculino. Foram selecionados de acordo com os critérios adotados por cada líder do departamento dos Recursos Humanos.

3.2.5 Método de Recolha de Dados

Os métodos de recolha de dados são estratégias que possibilitam aos pesquisadores obter dados empíricos que lhe possibilitam responder às suas questões da investigação. Os dados daqui resultantes devem ser analisados, interpretados de forma a poderem ser transformados em resultados e conclusões.

Para a pesquisa foram ponderados alguns métodos utilizados quer na investigação positivista e quantitativa, quer na investigação interpretativa e qualitativa, tendo-nos focalizado com mais incidência na utilização do questionário enquanto técnica quantitativa e na utilização da entrevista como técnica usada na investigação qualitativa.

Quanto aos principais procedimentos técnicos de estudo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica, que segundo Viana (2001, p.135), consiste no levantamento de material publicado (livros, revistas, jornais e outros) a respeito do assunto, para poder identificar, nos escritos de vários autores, aspetos que possam contribuir para esclarecer o problema do trabalho, analisando-o em suas causas, consequências e relações, alternativas de

solução e tudo o mais que se julgar conveniente e necessário.

Assim, dos três métodos básicos: observação, experimentação e levantamento ou inquérito, que se refere Barañano (2008), foi utilizado nesta pesquisa o inquérito em forma de questionário (ver anexo I) e que permite conhecer os processos de trabalho dos líderes e dos liderados das empresas em estudo.

No tocante aos responsáveis de recursos humanos foi elaborado uma entrevista e um questionário.

A aplicação de uma entrevista semi – estruturada aos gestores de recursos humanos foram as continha oito questões:

- 1-Quantos trabalhadores tem a empresa?
- 2- Como tem sido o recrutamento do pessoal?
- 3-Como avalia o desenvolvimento dos funcionários?
- 4- A empresa forma os seus próprios técnicos?
- 5- Como avalia o seu trabalho no sector de Recursos Humanos?
- 6- Sente-se satisfeito com seu trabalho?
- 7- Qual é a relação entre líderes e liderados?
- 8- Considera a Construção civil um bom ramo para se trabalhar?

O questionário foi distribuído às duas empresas que aceitaram participar na investigação duas empresas, assim como a realização da entrevista aos Gestor dos Recursos Humanos nos meses de Novembro e Dezembro de 2014. A taxa de resposta foi de 90%.

O questionário aplicado aos gestores de recursos humanos ficou assim estruturado:

- As primeiras questões visavam **conhecer o inquirido** (Idade; Formação – pós-graduação, Graduação, Ensino Médio), tempo de atuação na área de recursos humanos, tempo de serviço na empresa, tempo no cargo e, ou função atual – “Menos de 1 ano”, “De 1 a 5 anos”; “De 5 a 10 anos”);
- **Processos de trabalho** (os inquiridos escolhiam entre as seguintes opções: análise de

currículos, seleção e contratação; acompanhamento da evolução do funcionário na empresa; orientação e treinamento de funcionários; avaliação de desempenho dos funcionários; tomada de decisões quanto a contratações e demissões – podiam escolher mais do que uma alternativa);

- **Responsabilidades e poder de decisão na empresa** (A decisão final a respeito de contratações e decisões fica sob sua inteira responsabilidade; Você participa do processo de contratação e demissão, mas não tem o poder final de decisão; Você atua apenas na orientação e mediação dos processos de RH e todas as decisões ficam a cargo da diretoria);

- **Relacionamento com os funcionários** (Existe contato frequente no cotidiano da empresa para avaliação e orientação constantes; O relacionamento ocorre apenas quando necessário; Após a contratação, há pouco ou nenhum contato com os funcionários);

- **Ações de RH da empresa** (A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas; A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção; Existem processos constantes para avaliação de funcionários; Os funcionários recebem informações sobre seu desempenho e resultado de avaliações internas; A empresa realiza cursos e treinamento regularmente - ao menos duas vezes por ano);

- **Infraestrutura de RH na empresa** (Existe um departamento específico de RH na empresa, com equipe exclusiva para as funções; O seu cargo é o único na área de RH, com dedicação exclusiva aos processos na área; Não há cargo e/ou departamento de RH na empresa e você acumula a função no setor de RH com outras atividades)

No tocante aos funcionários, desenvolveu-se um questionário simples, procurando enfatizar os mesmos aspetos daquele apresentado aos gestores de Recursos Humanos das empresas, mas acrescentando outras variáveis (satisfação, treino, orientação, desenvolvimento profissional, condições de trabalho, ações de melhoria) em função dos objetivos do estudo, pelo que ficou assim estruturado:

- **Caracterizar os funcionários inquiridos** (Categoria profissional; Habilitações – pós-graduação, graduação, ensino médio -; tempo na empresa; tempo no cargo e, ou função atual – “Menos de 1 ano”, “De 1 a 5 anos”; “De 5 a 10 anos”);

- **Avaliação do processo de Recrutamento** (Eficiente, com boa avaliação das qualificações do candidato à vaga; Razoável, com avaliação insuficiente do candidato à

vaga; Ruim – não leva em conta a qualificação, habilidades e competência ao contratar funcionários);

- **Responsabilidades e poder de decisão na empresa** (Possuo autonomia na minha função e poder de decisão sobre meu trabalho; Possuo autonomia na minha função mas as decisões finais são de responsabilidade de meus superiores; Não possuo autonomia e influência em meu trabalho);

- **Trabalho e comunicação da equipe** (Existe comunicação constante entre a equipe e os problemas são resolvidos em comum acordo entre todos; O nível de comunicação entre a equipe é baixo e são feitas apenas as comunicações necessárias às atividades de trabalho; Todos têm direito a dar opinião sobre assuntos comuns da empresa, são ouvidos e recebem feedback após as reuniões; Há possibilidade de dar opiniões, mas nem sempre elas são consideradas e não há feedback);

- **Ações de RH da empresa - é possível marcar mais de uma opção** (A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas; A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção; Sou avaliado constantemente e recebo feedback sobre meu desempenho; As avaliações são esporádicas e não há feedback; Não há avaliações de desempenho);

- **Infraestrutura de RH na empresa** (O departamento de RH é atuante e promove ações constantes para integrar funcionários, bem como oferece suporte e incentivo aos trabalhadores; O departamento de RH é atuante mas fica restrito apenas às contratações e demissões, não realizando ações de motivação e estímulo entre os trabalhadores; Não há cargo e/ou departamento de RH na empresa)

- **Ações que poderiam melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários** (questão aberta).

- **Treino Recebido** (Recebeu algum treinamento na empresa? resposta dicotômica – sim, não);

- **Avaliação da Comunicação entre Direção e Funcionários** (resposta numa escala de “Muito bom”, “Bom” e “Mau”, “Sem opinião”);

- **Satisfação com o trabalho** (resposta dicotômica – sim, não);

- **Orientações da liderança** antes do início de uma tarefa (Recebe orientação clara do seu líder antes de iniciar a trabalhar? Resposta numa escala de “Sempre”, “Quase

sempre”, “Nunca” e “Não sei”);

- **Condições de trabalho** (As condições de trabalho são satisfatórias? Resposta dicotômica – sim, não);

- **Desenvolvimento Profissional** (Acredita no seu crescimento Profissional? Resposta dicotômica – sim, não);

- **Avaliação do sector** (Acredita que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do país? Resposta dicotômica – sim, não);

- **Grau de Contentamento** (Funções de carga atual na empresa completa, Responsabilidades e poder de decisão na empresa; Relacionamento com os funcionários na empresa; As ações e Estratégias de GRH na empresa; Quanto à infraestrutura de RH na empresa; Forma de Gestão de RH; Funcionalidade da DRH; Sistema de Administração do pessoal; A motivação como fator de Satisfação e Produção; Modelo de recrutamento, seleção e contratação praticada na empresa; Métodos de Treinamento e desenvolvimento utilizados na empresa – os respondentes respondiam numa escala de “Contente”, “Pouco Contente” e “Descontente”

Dado o grau de literacia dos funcionários optou-se por questões e escalas simples que permitissem um fácil entendimento e a uma resposta mais fácil. Desta forma, dos 100 colaboradores inquiridos é fácil obter o feedback do que se pretende em relação às questões formuladas.

Os instrumentos selecionados - inquéritos por questionário e entrevista – são considerados os mais apropriados para o alcance dos resultados que pretendemos uma vez que cada instrumento tem uma abordagem específica que leva a que cada interveniente exponha também de forma específica o que lhe é solicitado.

O questionário é conciso e permite rapidamente obter o ponto de vista de um grande número de funcionários. Já a entrevista, mais profunda e demorada, permite obter de forma exaustiva os dados fundamentais das empresas com relação ao processo em estudo a partir dos seus líderes.

Desta forma conseguiremos obter de forma eficaz todos os dados da nossa pesquisa e dar consistência a nossa proposta.

3.3 Análise de Dados

Tendo em consideração o problema e os objetivos desta pesquisa, sabendo que foi pertinente analisar as ideias e as opiniões de muitos colaboradores e líderes dos Recursos Humanos das Empresas de contratação civil de Benguela, foi-lhes distribuído o questionário e feito um entrevista aos líderes de Recursos Humanos. Desta forma, a totalidade destes constitui a população desta pesquisa.

No que diz respeito às técnicas de análise de dados, achou-se por bem utilizar a análise de dados descritiva. Utilizaram-se também tabelas para poderem avaliar-se as diferentes variáveis: Processo de trabalho na empresa, organização e relação entre líder e liderado, processo de recrutamento e seleção praticada na empresa e organização do processo completo.

3.4 Notas Conclusivas

Em termos metodológicos, podemos considerar que existiram duas fases da pesquisa: na primeira foi utilizada a pesquisa quantitativa vista como a mais adequada para analisar as questões da própria investigação (questionário), e na segunda achou-se por bem utilizar o método qualitativo (entrevista) onde são explorados todos subtemas associados ao problema em pesquisa.

No mesmo capítulo, usando a linguagem simples e para tornar o projeto uma realidade, foram executadas as seguintes fases: Determinação do tema e definição clara do problema; Levantamento e consulta bibliográfica; Fundamentação teórica; Elaboração dos instrumentos e sua aplicação; Análise e tratamento dos dados recolhidos;

No próximo capítulo far-se-á a apresentação e discussão dos resultados.

CAPÍTULO IV – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

4.1 Nota Introdutória

Neste capítulo apresenta-se desenvolvimento da pesquisa relacionado com o estudo de caso aplicado às duas empresas que aceitaram participar na investigação, para se tornar sólido o trabalho e torná-lo mais real, com uma análise quantitativa e qualitativa, pois tal como afirma Dul e Hak (2008), um estudo de caso é um estudo em que um caso ou um pequeno número de casos (estudo de caso comparativo) são selecionados em contexto real, podendo os resultados obtidos a partir dos casos serem analisados de forma qualitativa e quantitativa.

Assim, o desenvolvimento da pesquisa constitui um aspeto metodológico que visa analisar com profundidade as muitas variáveis de um problema ou situação real.

Desse modo, foram realizados alguns estudos de caso das Empresas de construção civil de Benguela, a fim de fazer uma análise minuciosa sobre o papel de gestor RH no processo de trabalho.

4.2 Situação geográfica de local de estudo

A pesquisa foi realizada em duas empresas privadas situadas na Região Benguela que faz parte de dezoito províncias de Angola, Tem dez municípios e uma extensão territorial de 39.827 quilômetros quadrados, uma população aproximada de 2.110.000 habitantes; Esta província é limitada: Ao norte província do Kwanza sul; Ao sul Huila e Namibe; Ao este Huambo e Ao Oeste Oceano Atlântico (www.portalangop.co.ao).

É uma província agrícola, turística pelas suas ricas praias e outras. Também é rico na pescaria marítima e fluvial, com as águas mais profundas da costa atlântica o que lhe deu direito a ter um dos maiores Portos Comercial da África Austral. Seu povo tem como língua tradicional o Umbundo e língua oficial é o português. Atualmente é considerada como a segunda capital económica do país.

Angola é um país independente destes 1975, situa-se na costa do Atlântico Sul da África Ocidental, com uma superfície de 1 246 700 km², uma população avaliada a

20.000.000 vinte milhões habitantes. Faz fronteira com a República Democrática do Congo e República do Congo Brazzaville a norte, a este pela República da Zâmbia, a oeste pelo Oceano Atlântico e a sul pela República da Namíbia.

A divisão político-administrativa mostra que o país é constituído por 18 províncias, 164 municípios e 554 comunas. A cidade de Luanda é a capital administrativa, política e sede de todas as instituições políticas da República de Angola. Ele é também um ponto estratégico do país no plano económico, cultural, comercial e industrial.

O Português é considerada uma língua a quatro estatutos: língua oficial, veicular, de ensino, média e disciplina, tem como moeda nacional o Kwanza.

Figura5: Mapa da região estudada



Fonte: www.portalangop.co.ao

4.3 Apresentações das Empresas de construção civil da região

Angola, país que se encontra em processo de construção depois de longos anos de guerra, o governo apostou na reabilitação das suas infraestruturas destruídas durante o conflito armado, desta forma são várias as empresas a este trabalho entre empresas nacionais e estrangeiras com destaque para as brasileiras, portuguesas e chinesas.

Na região de Benguela destacamos a Odebrecht que se dedica a obras de Rodovia de Benguela, Baía Farta, obras de Saneamento, desassoreamento dos rios cavaco e

Catumbela construção do aeroporto da Catumbela construção da refinaria do Lobito. Outras empresas, tais como a Citic, empresa chinesa que executa a construção de um projeto habitacional na cidade do Lobito, e a Mota Engil, empresa portuguesa, a Brick By Brick, empresa de direito angolano que tem obras de construção de 92 casas habitacionais já em fase conclusiva.

4.3.1 Estudo de Caso 1 – Odebrecht/Lobito

A Odebrecht é uma empresa brasileira que se encontra em Angola a participar no processo de reconstrução nacional, neste momento na região centro e sul de Angola e conta com cerca 690 colaboradores, na sua maioria de nacionalidade angolana. Em Benguela conta com 290 colaboradores, dedica-se a obras de Rodovia de Benguela, Baia Farta, obras de Saneamento, desassoreamento dos rios cavaco e Catumbela, construção do aeroporto da Catumbela construção da Refinaria do Lobito.

Na empresa Odebrecht/Lobito, que serviu como estudo de caso na presente investigação, distribuiu-se um questionário aos funcionários com as variáveis seguintes de avaliação: funções do cargo atual na empresa, responsabilidades e poder de decisão na empresa, relacionamento com os funcionários, ações de RH da empresa e a infraestrutura de RH na empresa conforme se mostra nas tabelas seguintes:

4.3.1.1. Análise dos dados obtidos junto dos gestores de RH de Odebrecht

Dado que se utilizaram dois instrumentos de pesquisa (entrevista e questionário), optamos por uma análise em separado destes instrumentos.

a) Análise da Entrevista

Segundo o responsável de RH a empresa em Benguela conta com cerca 246 funcionários entre nacionais e expatriados

Considera que o recrutamento dos funcionários tem sido fácil, pois fazem divulgação na rádio e as respostas do MAPTSS. A maior dificuldade tem sido encontrar manobreadores de máquinas.

Relativamente ao desempenho dos funcionários, dado que cada líder de grupo que

trabalha de perto e diretamente com os funcionários, este tem sido positivo.

Por outro lado, segundo este responsável, a empresa organiza internamente cursos intensivos e treinamentos em diferentes ramos, que permitem a capacitação e o desenvolvimento profissional dos seus funcionários.

Nesta perspetiva, avalia positivamente o seu trabalho e sente-se satisfeito co exercício das suas funções.

Considera que tem boas relações com os funcionários da empresa que classifica com “se fosse uma relação de pai e filho”.

Quanto à avaliação do sector da construção civil, enquanto ramo de trabalho, considera que é um “bom ramo para trabalhar” na medida em que com o nosso “trabalho estamos a contribuir para reconstrução do nosso país”. A preocupação é quando não há obras têm de “esperar por outro concurso ou outra obra e podemos ser dispensados temporariamente até que a empresa consiga outra obra”.

Assim, e em termos conclusivos, os entrevistados foram unânimes em responder que não tem sido difícil o seu papel, no que concerne a contratação de mão-de-obra qualificada, têm sabido ultrapassar as dificuldades de mão-de-obra com a criação de centros de treinamento ou mesmo pequenas escolas ou pavilhões de arte e ofícios. O mais preocupante tem sido encontrar operadores de máquinas, como pás carregadoras, niveladoras, retroescavadoras e outros tipos de máquinas pesadas necessárias em construção civil.

b) Análise do questionário

O inquirido tinha 48 anos de idade, possuía uma Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, atua na área de recursos humanos há 8 anos, está na empresa há 5 anos, mesmo tempo que ocupa o cargo e função atual.

Os processos de trabalho referido foi o “acompanhamento da evolução do funcionário na empresa”.

O entrevistado indicou que “atua apenas na orientação e mediação dos processos de RH

e todas as decisões ficam a cargo da diretoria”.

Este responsável afirmou que tem “Participação no processo de contratação e demissão, mas não tem o poder final de decisão” e que “existe contato frequente no cotidiano da empresa para avaliação e orientação constantes”

Quanto à infraestrutura, existe “um departamento específico de RH na empresa, com equipa exclusiva para as funções”, sendo que o processo de recrutamento desenvolvido pela empresa é externo.

4.3.1.2. Análise dos questionários aos funcionários da empresa

Responderam ao questionário 20 trabalhadores, sendo os dados aqui apresentados.

A maioria dos inquiridos são Pedreiros (35%) e Ajudantes (25%). Segue-se os Carpinteiros (15%), Canalizadores (10%) e Ladrilhadores (10%). Apenas um inquirido era Engenheiros (5%), tal como consta da tabela seguinte (tabela 4).

Tabela 4: Categoria Profissional

	N	F
Ajudante	5	25%
Pedreiro	7	35%
Canalizador	2	10%
Carpinteiro	3	15%
Ladrilhador	2	10%
Outros (Engenheiros e quadros médios)	1	5%

Quanto às habilitações literárias a quase totalidade dos inquiridos (19) possuía o Ensino Médio. Apenas um respondente possuía a formação superior (graduação), tal como se pode verificar da tabela abaixo apresentada (tabela 5).

Tabela 5: Habilitações

	N	F
Pós-Graduação	-	-
Graduação	1	5%
Ensino Médio	19	95%

Como se pode verificar na tabela seguinte (tabela 6), metade dos inquiridos (50%) estão na empresa “de 1 a 5 anos”, e os restantes cinco (25%) estão há “menos de 1 ano” e os outros cinco (25%) “de 5 a 10 anos”

Tabela 6: tempo no cargo e, ou função atual

	N	F
Menos de 1 ano	5	25%
De 1 a 5 anos	10	50%
De 5 a 10 anos	5	25%

Os inquiridos consideram que o processo de recrutamento é “Eficiente, com boa avaliação das qualificações do candidato à vaga” (45%). Todavia, para 8 inquiridos (40%), o processo de recrutamento é “Razoável, com avaliação insuficiente do candidato à vaga” e 3 inquiridos (15%) classificam-no como “Ruim – não leva em conta a qualificação, habilidades e competência ao contratar funcionários” (tabela 7).

Tabela 7: Avaliação do processo de Recrutamento

	N	F
Eficiente, com boa avaliação das qualificações do candidato à vaga	9	45%
Razoável, com avaliação insuficiente do candidato à vaga	8	40%
Ruim – não leva em conta a qualificação, habilidades e competência ao contratar funcionários	3	15%

Tendo por base a tabela seguinte (tabela 8), podemos constatar que a maioria dos inquiridos (65%) afirma que “Possuo autonomia na minha função mas as decisões finais são de responsabilidade de meus superiores”. Todavia, quatro inquiridos (20%) afirmam que não têm autonomia e influencia no trabalho que desempenham” e apenas três afirmam ter autonomia nas suas funções e poder de decisão sobre o trabalho desenvolvido (15%).

Tabela 8: Responsabilidades e poder de decisão na empresa

	N	F
Possuo autonomia na minha função e poder de decisão sobre meu trabalho	3	15%
Possuo autonomia na minha função mas as decisões finais são de responsabilidade de meus superiores	13	65%
Não possuo autonomia e influência em meu trabalho	4	20%

Relativamente ao “trabalho e comunicação em equipa” as respostas estão repartidas, tal como exposto na tabela seguinte (tabela 9). Assim, seis inquiridos (30%) afirmam que “Existe comunicação constante entre a equipa e os problemas são resolvidos em comum acordo entre todos” e seis (30%) que “O nível de comunicação entre a equipa é baixo e são feitas apenas as comunicações necessárias às atividades de trabalho”. Por outro lado, quatro respondentes (20%) consideram que “Todos têm direito a dar opinião sobre assuntos comuns da empresa, são ouvidos e recebem feedback após as reuniões”, a mesma percentagem daqueles que consideram que “Há possibilidade de dar opiniões, mas nem sempre elas são consideradas e não há feedback”

Tabela 9: Trabalho e comunicação da equipa

	N	F
Existe comunicação constante entre a equipa e os problemas são resolvidos em comum acordo entre todos	6	30%
O nível de comunicação entre a equipa é baixo e são feitas apenas as comunicações necessárias às atividades de trabalho	6	30%
Todos têm direito a dar opinião sobre assuntos comuns da empresa, são ouvidos e recebem feedback após as reuniões	4	20%
Há possibilidade de dar opiniões, mas nem sempre elas são consideradas e não há feedback	4	20%

Tal como se constata na tabela abaixo apresentada (tabela 10), a grande maioria dos respondentes considera que “A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas” (60%) e cinco (25%) afirmam que “A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção”. Dois inquiridos (10%) afirmam serem avaliados constantemente e que recebem feedback sobre o seu desempenho”. Nenhum

inquirido afirmou que “Não há avaliações de desempenho”.

Tabela 10: Ações de RH da empresa - é possível marcar mais de uma opção

	N	F
A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas	12	60%
A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção	5	25%
Sou avaliado constantemente e recebo feedback sobre meu desempenho	2	10%
As avaliações são esporádicas e não há feedback	1	5%
Não há avaliações de desempenho	-	-

A maioria dos inquiridos (65%) afirma que “O departamento de RH é atuante mas fica restrito apenas às contratações e demissões, não realizando ações de motivação e estímulo entre os trabalhadores” e sete inquiridos (35%) consideram que “O departamento de RH é atuante e promove ações constantes para integrar funcionários, bem como oferece suporte e incentivo aos trabalhadores” (tabela 11).

Tabela 11: Infraestrutura de RH na empresa

	N	F
O departamento de RH é atuante e promove ações constantes para integrar funcionários, bem como oferece suporte e incentivo aos trabalhadores	7	35%
O departamento de RH é atuante mas fica restrito apenas às contratações e demissões, não realizando ações de motivação e estímulo entre os trabalhadores	13	65%
Não há cargo e/ou departamento de RH na empresa	-	-

As ações apontadas pelos respondentes para melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários (tabela 12) são o “aumento dos salários” (15 sugestões), a “progressão na carreira” (13 sugestões) e a “formação” (10 sugestões)

Tabela 12: Ações para melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários

	N	F
Aumento dos salários	15	39,5%
Formação	10	26,3%
Progressão carreira	13	34,2

A maioria dos inquiridos (55%) afirma que recebeu treinamento na empresa, enquanto que nove inquiridos (45%) afirmam não ter recebido na empresa (tabela 13).

Tabela 13: Treino Recebido

Recebeu algum treinamento na empresa	N	F
Sim	11	55%
Não	9	45%

A avaliação da Comunicação entre Direção e Funcionários é vista como “boa” (65%) e “muito boa” (10%). Apenas 3 inquiridos consideram esta comunicação má (15%) e três não manifestaram a sua opinião (tabela 14).

Tabela 14: Avaliação da Comunicação entre Direção e Funcionários

Avaliação Comunicação	N	F
Muito Bom	2	10%
Bom	13	65%
Mau	3	15%
Sem opinião	2	10%

Tal como se pode verificar na tabela seguinte (tabela 15) a maioria dos inquiridos (60%) sente-se satisfeita com o trabalho, mas oito respondentes (40%) sentem-se insatisfeitos.

Tabela 15: Satisfação com o trabalho

Sente-se satisfeito com o trabalho	N	F
Sim	12	60%
Não	8	40%

Metade dos inquiridos (50%) afirmam que “quase sempre” recebe orientação clara do seu líder antes de iniciar o trabalho” e seis (30%) que sempre recebe essas orientações. Todavia, quatro inquiridos (20%) disseram que nunca recebem orientações (tabela 16).

Tabela 16: Orientações da liderança

Recebe orientação clara do seu líder antes de iniciar o trabalho	N	F
Sempre	6	30%
Quase sempre	10	50%
Nunca	4	20%
Não sei	-	-

As condições de trabalho são avaliadas como satisfatórias por 13 respondentes (65%), mas sete (35%) consideram que essas condições não são satisfatórias (tabela 17).

Tabela 17: Condições de trabalho

As condições de trabalho são satisfatórias?	N	F
Sim	13	65%
Não	7	35%

Todavia, a maioria dos funcionários questionados não acredita no seu crescimento profissional na empresa. Apenas sete (35%) acreditam no seu crescimento profissional (tabela 18).

Tabela 18: Desenvolvimento Profissional

Acredita no seu crescimento Profissional	N	F
Sim	7	35%
Não	13	65%

A maioria dos inquiridos acredita que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do país (80%). Apenas quatro funcionários não acredita no contributo do seu trabalho para o desenvolvimento do país (tabela 19).

Tabela 19: Avaliação do sector

Acredita que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do país	N	F
Sim	16	80%
Não	4	20%

Tal como se pode ver na tabela seguinte (tabela 20) os colaboradores mostram-se descontentes com o processo de responsabilidade e poder de decisão na empresa (65%). Quanto ao modelo de recrutamento e seleção praticada na empresa o seu grau de descontentamento atingiu os 55%.

O nível contentamento atinge os 80% na “motivação como fator de Satisfação e Produção” e nas Funções de carga atual na empresa completa (80%), 75% no “Sistema de Administração do pessoal” e 55% na “Forma Gestão de RH”.

Com classificação mínima de 15%, os respondentes consideram-se contentes com as Responsabilidades e o poder de decisão na empresa. Estes são indicadores de um processo que um sinal aceitável no funcionamento do papel de Recursos Humanos desta empresa.

Tabela 20: Processo de trabalho – Odebrecht/Lobito

Item	Categorias	Contente		Pouco contente		Descontente	
		N	%	N	%	N	%
1	Funções de carga atual na empresa completa	16	80	3	15	1	5
2	Responsabilidades e poder de decisão na empresa	3	15	4	20	13	65
3	Relacionamento com os funcionários na empresa	13	65	7	35	0	0
4	As ações e Estratégias de GRH na empresa	12	60	5	25	3	15
5	Quanto à infraestrutura de RH na empresa	13	65	43	15	3	15
6	Forma de Gestão de RH	11	55	6	30	8	40
7	Funcionalidade da DRH	14	70	4	20	2	10
8	Sistema de Administração do pessoal	15	75	1	5	4	20
9	A motivação como fator de Satisfação e Produção	16	80	2	10	2	10
10	Modelo de recrutamento, seleção e contratação praticada na empresa	4	20	5	25	11	55
11	Métodos de Treinamento e desenvolvimento utilizados na empresa	15	75	3	15	2	20
TOTAL		182		83		49	

Fonte: elaboração do autor

4.3.2. Estudo de Caso 2 – Brick by brick / Lobito

A empresa Brick-By-Brick, é uma empresa angolana com sede em Luanda e com filiais em várias províncias.

No lobito fez a construção de 92 duas casas no Bairro do Golf pertencentes ao projeto cajueiro para os funcionários da Sonangol, a maior empresa de Angola, fez a reabilitação de um prédio cita no bairro da bela vista na mesma cidade do lobito em Benguela.

4.3.2.1. Análise dos dados obtidos junto do gestor de RH da Brick by brick

Também aqui, dada a existência de dois instrumentos (entrevista e questionário) optou-se pela análise dos dados em separado.

a) Análise da Entrevista

A empresa conta com mais de 276 funcionários entre carpinteiros, pedreiros, eletricitas, canalizadores, operadores de máquinas e funcionários administrativos, entre nacionais e expatriados, estando haver bastante redução de pessoal devido à conclusão das obras

Para os gestores de RH o seu papel não tem sido fácil, porque segundo ele não há um trabalho fácil só depende do desempenho de cada um e sua força de vontade.

A contratação de funcionários tem sido feito mediante a solicitação dos chefes de equipas de diversas áreas e contam com ajuda do centro de emprego local, anúncios na rádio, sendo a maior dificuldade ao nível do recrutamento de operadores de máquinas.

No que toca a seleção, logo que os funcionários são contratados são submetidos a teste prático. Para aqueles que forem admitidos assinam um contrato de trabalho que é de 3 meses renováveis, passando por um período experimental de 30 dias.

Em caso de acidentes de trabalho, a empresa conta com um posto de primeiros socorros onde existe um técnico de saúde, para os casos mais graves os trabalhadores são encaminhados para uma empresa seguradora, já que existe um seguro de vida.

A empresa contratou outra entidade para o serviço almoço, e para as datas de efemérides

tem havido partidas de futebol com outras equipas locais para a recreação de seus funcionários.

Nos últimos dias a empresa está a dispensar os funcionários porque está em fase de conclusão da obra.

No caso de demissão por fim do contrato ou por fim da obra estes são pagos consoante a legislação em vigor no país, que é, por exemplo, data de admissão, data de cessação, salário base, subsídio de férias, abono de natal proporcional e o aviso prévio, tudo isto calculado e somado, o total é pago correspondente ao valor da indemnização.

Considera que tem uma boa relação com os funcionários da empresa, que classifica como de proximidade, sentindo-se satisfeito com as funções desempenhadas na empresa.

b) Análise do questionário

O inquirido tinha 38 anos de idade, possuía uma Graduação em Gestão, atua na área de recursos humanos há 5 anos, está na empresa há 3 anos, mesmo tempo que ocupa o cargo e função atual.

Os processos de trabalho referidos foram o “acompanhamento da evolução do funcionário na empresa” e “avaliação de desempenho dos funcionários;

O inquirido indicou que “atua apenas na orientação e mediação dos processos de RH e todas as decisões ficam a cargo da diretoria”.

Este responsável afirmou que a “A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas empresa”

Quanto à infraestrutura, existe “um departamento específico de RH na empresa, com equipa exclusiva para as funções”, sendo o processo de recrutamento feito externamente.

4.3.2.2. Análise dos questionários aos funcionários da Brick by brick

Nesta empresa de construção Brick by Brick, foi distribuído também o questionário aos seus funcionários, dados que agora serão analisados.

Responderam ao inquérito 20 funcionários.

Em termos de categoria profissional, oito são pedreiros (40%), quatro ajudantes (20%), três ladrilhadores (15%), dois canalizadores (10%), dois Engenheiros (10%) e um carpinteiro (5%) (tabela 21).

Tabela 21: Categoria Profissional

	N	F
Ajudante	4	20%
Pedreiro	8	40%
Canalizador	2	10%
Carpinteiro	1	5%
Ladrilhador	3	15%
Outros (Engenheiros e quadros médios)	2	10%

A maioria dos inquiridos possui o ensino médio (90%) e apenas um possui a graduação e a pós-graduação (tabela 22).

Tabela 22: Habilitações

	N	F
Pós-Graduação	1	5%
Graduação	1	5%
Ensino Médio	18	90%

Doze inquiridos está na empresa “de 1 a 5 anos” (60%), seis há “menos de 1 ano” e dois “de 5 a 10 anos” (10%) (tabela 23).

Tabela 23: tempo no cargo e, ou função atual

	N	F
Menos de 1 ano	6	30%
De 1 a 5 anos	12	60%
De 5 a 10 anos	2	10%

Quanto à avaliação do processo de recrutamento, nove inquiridos (45%) consideram “Eficiente, com boa avaliação das qualificações do candidato à vaga” e sete (35%) consideram “Razoável, com avaliação insuficiente do candidato à vaga”. Todavia, quatro inquiridos (20%) consideram o processo “ruim - não leva em conta a qualificação, habilidades e competência ao contratar funcionários” (tabela 24).

Tabela 24: Avaliação do processo de Recrutamento

	N	F
Eficiente, com boa avaliação das qualificações do candidato à vaga	9	45%
Razoável, com avaliação insuficiente do candidato à vaga	7	35%
Ruim – não leva em conta a qualificação, habilidades e competência ao contratar funcionários	4	20%

Metade dos inquiridos afirma que possui “autonomia na minha função mas as decisões finais são de responsabilidade de meus superiores” (50%). Mas seis inquiridos (30%) afirmaram que “Não possuo autonomia e influência em meu trabalho” (tabela 25).

Tabela 25: Responsabilidades e poder de decisão na empresa

	N	F
Possuo autonomia na minha função e poder de decisão sobre meu trabalho	4	20%
Possuo autonomia na minha função mas as decisões finais são de responsabilidade de meus superiores	10	50%
Não possuo autonomia e influência em meu trabalho	6	30%

Para a maioria dos inquiridos (60%) “O nível de comunicação entre a equipe é baixo e são feitas apenas as comunicações necessárias às atividades de trabalho”. Na perspectiva de três inquiridos (15%) “existe comunicação constante entre a equipa e os problemas são

resolvidos em comum acordo entre todos”, bem como “há possibilidade de dar opiniões, mas nem sempre elas são consideradas e não há feedback” (tabela 26).

Tabela 26: Trabalho e comunicação da equipa

	N	F
Existe comunicação constante entre a equipa e os problemas são resolvidos em comum acordo entre todos	3	15%
O nível de comunicação entre a equipe é baixo e são feitas apenas as comunicações necessárias às atividades de trabalho	12	60%
Todos têm direito a dar opinião sobre assuntos comuns da empresa, são ouvidos e recebem feedback após as reuniões	2	10%
Há possibilidade de dar opiniões, mas nem sempre elas são consideradas e não há feedback	3	15%

Tal como se verifica na tabela seguinte, a maioria dos inquiridos (40%) “a empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas”. Por sua vez, quatro inquiridos (20%) consideram são avaliados e recebem feedback sobre o seu desempenho, a mesma percentagem daqueles que afirma que “as avaliações são esporádicas e não há feedback” (tabela 27).

Tabela 27: Ações de RH da empresa - é possível marcar mais de uma opção

	N	F
A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas	8	40%
A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção	2	10%
Sou avaliado constantemente e recebo feedback sobre meu desempenho	4	20%
As avaliações são esporádicas e não há feedback	4	20%
Não há avaliações de desempenho	2	10%

Tendo por base a tabela seguinte, podemos constatar que doze inquiridos (60%) considera que “O departamento de RH é atuante mas fica restrito apenas às contratações e demissões, não realizando ações de motivação e estímulo entre os trabalhadores” e oito

(40%) que “do departamento de RH é atuante e promove ações constantes para integrar funcionários, bem como oferece suporte e incentivo aos trabalhadores” (tabela 28).

Tabela 28: Infraestrutura de RH na empresa

	N	F
O departamento de RH é atuante e promove ações constantes para integrar funcionários, bem como oferece suporte e incentivo aos trabalhadores	8	40%
O departamento de RH é atuante mas fica restrito apenas às contratações e demissões, não realizando ações de motivação e estímulo entre os trabalhadores	12	60%
Não há cargo e/ou departamento de RH na empresa	-	-

Para melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários (tabela 29) os respondentes sugerem o “aumento dos salários” (13 sugestões), a formação (8 sugestões), a melhoria do clima laboral e das condições de trabalho (7 sugestões) e o “Plano de carreiras e promoções na categoria” (6 sugestões).

Tabela 29: Ações para melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários

	N	F
Aumento dos salários	13	38,2%
Plano de carreiras e promoções na categoria	6	17,6%
Formação	8	11,8%
Clima laboral e condições de trabalho	7	28,4%

A maioria dos inquiridos afirma que não recebeu treinamento na empresa (55%) enquanto nove (45%) indicaram que sim (tabela 30).

Tabela 30: Treino Recebido

Recebeu algum treinamento na empresa	N	F
Sim	9	45%
Não	11	55%

A avaliação da comunicação entre a direção e os funcionários (tabela 31) é vista pelos inquiridos como boa (65%) e muito boa (25%). Apenas dois quadros a classificam como má (10%).

Tabela 31: Avaliação da Comunicação entre Direção e Funcionários

Avaliação Comunicação	N	F
Muito Bom	5	25%
Bom	13	65%
Mau	2	10%
Sem opinião	-	-

A maioria dos funcionários não está satisfeita com o trabalho (70%) enquanto seis funcionários (30%) afirmaram estar satisfeitos (tabela 32).

Tabela 32: Satisfação com o trabalho

Sente-se satisfeito com o trabalho	N	F
Sim	6	30%
Não	14	70%

Como se pode verificar da tabela abaixo apresentada, a maioria dos inquiridos afirma que “sempre” (55%) ou “quase sempre” (45%) recebem orientações claras do seu líder antes de iniciar o trabalho (tabela 33).

Tabela 33: Orientações da liderança

Recebe orientação clara do seu líder antes de iniciar o trabalho	N	F
Sempre	11	55%
Quase sempre	9	45%
Nunca	-	-
Não sei	-	-

Onze inquiridos consideram que as condições de trabalho não são satisfatórias (55%) enquanto nove (45%) as consideram satisfatórias (tabela 34).

Tabela 34: Condições de trabalho

As condições de trabalho são satisfatórias?	N	F
Sim	9	45%
Não	11	55%

A maioria dos inquiridos (70%) não acredita no seu crescimento profissional na organização, enquanto com seis inquiridos (30%) têm uma posição contrária (tabela 35).

Tabela 35: Desenvolvimento Profissional

Acredita no seu crescimento Profissional	N	F
Sim	6	30%
Não	14	70%

Com base na tabela seguinte podemos afirmar que 75% dos inquiridos (15) acreditam que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do país. Apenas cinco inquiridos (25%) têm uma posição contrária (tabela 36).

Tabela 36: Avaliação do sector

Acredita que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do país	N	F
Sim	15	75%
Não	5	25%

Tendo por base a tabela 37, verifica-se um contentamento negativo dos colaboradores de Brick by brick nas dimensões responsabilidades e poder de decisão na empresa (15%), no modelo de recrutamento e seleção praticada na empresa (15%) e no relacionamento com os funcionários na empresa (25%).

Tabela 37: Processo de trabalho – Brick by brick / Lobito

Item	Processos de trabalho	Contente		Pouco contente		Descontente	
		N	%	N	%	N	%
1	Funções de carga atual na empresa completa	15	75	5	25	0	0
2	Responsabilidades e poder de decisão na empresa	3	15	5	25	12	55
3	Relacionamento com os funcionários na empresa	6	30	9	45	5	25
4	As ações e Estratégias de GRH na empresa	13	65	3	15	4	20
5	Quanto à infraestrutura de RH na empresa	9	45	7	35	4	20
6	Forma de Gestão de RH	14	70	3	15	3	15
7	Funcionalidade da DRH	15	75	2	10	3	15
8	Sistema de Administração do pessoal	10	50	4	20	6	30
9	A motivação como fator de Satisfação e Produção	16	80	2	10	2	10
10	Modelo de recrutamento, seleção e contratação praticada na empresa	3	15	10	50	7	35
11	Métodos de Treinamento e desenvolvimento utilizados na empresa	7	35	8	40	5	25

Fonte: elaborada pelo autor

Os valores de contentamento foram maiores na “motivação como fator de Satisfação e Produção” (80%), na Forma de Gestão de recursos humanos (70%), na funcionalidade da direção de recursos humano (75%), nas Funções de carga atual na empresa completa (75%), e a final no sistema de Administração do pessoal (60%)

O maior descontentamento reside nas “Responsabilidades e poder de decisão da empresa” (55%) e no “Sistema de administração de pessoal” (30%).

4.4. Análise comparativa entre as empresas

As organizações são totalmente diferentes na forma de trabalho, organização, rentabilidade, administração, gerenciamento e produtividade. Por isso, não é de admirar que os estudos de caso vistos se diferenciem nas diferentes variáveis de investigação.

Daí surge a necessidade de se comparar os resultados entre as empresas estudadas nos vários elementos da avaliação, tal como se apresenta na tabela seguinte de modo a visualizarmos o quadro do acompanhamento e evolução dos funcionários por parte de RH, quanto às responsabilidades e poder de decisão, aí também vemos que as grandes decisões são tomadas pela direção da empresa isto na Brick by Brick, enquanto que na Odebrecht

os RH decide; no que concerne com o relacionamento, vimos que existe contato direto entre o RH e os funcionários; os dois RH têm participado nas comemorações de datas efemérides, quanto as infraestruturas de RH, as duas empresas possuem estruturas próprias.

Tabela 38- Tabela comparativa por parte de RH de Odebrecht e Brick by brick

Odebrecht	Brick by brick
Funções de carga atual na empresa completa	
Acompanhamento da evolução do funcionário na empresa	Acompanhamento da evolução do funcionário na empresa
	Avaliação de desempenho dos funcionários
Responsabilidades e poder de decisão na empresa	
Participação no processo de contratação e demissão, mas não tem o poder final de decisão	Atuação apenas na orientação e mediação dos processos de RH e todas as decisões ficam a cargo da diretoria
Relacionamento com os funcionários	
Existe contato frequente no cotidiano da empresa para avaliação e orientação constantes	Existe contato frequente no cotidiano da empresa para avaliação e orientação constantes
As ações de RH da empresa	
A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas	A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas
Infraestrutura de RH na empresa	
Existe um departamento específico de RH na empresa, com equipa exclusiva para as funções	Existe um departamento específico de RH na empresa, com equipa exclusiva para as funções
Modelo de recrutamento e seleção praticada na empresa	
Externo	Externo

Fonte: elaborada pelo autor

4.5. Notas conclusivas

O estudo permitiu identificar algumas diferenças entre as duas organizações estudada, sendo que algumas são mesmo opostas.

A avaliação do processo de recrutamento é muito idêntico nas duas empresas, sendo feito externamente, recorrendo aos institutos de emprego da região, bem como à divulgação

dos media (rádio) para atrair funcionários.

O grande problema é o recrutamento de pessoas especializadas, especialmente manobreadores de máquinas, que escasseiam no mercado local. Para colmatar a in experiência neste sector de mão-de-obra intensiva, as empresas acabam por fornecer formação em serviço de modo a habilitar os funcionários das capacidades necessárias ao exercício das suas funções.

Ambas as organizações têm uma estrutura e departamento de recursos humanos com funções específicas neste domínio, sendo que os gestores de recursos humanos fazem o acompanhamento da evolução do funcionário na empresa, atuação ao nível d orientação e mediação dos processos de RH, mas todas as decisões são da responsabilidade da administração/direção, o que revela pouca autonomia e funções, de alguma forma, reduzidas.

Verifica-se uma proximidade e contato entre os gestores de recursos humanos das duas empresas e os funcionários e que, segundo estes gestores, fazem uma orientação e avaliação constantes.

Os gestores de RH consideram, ainda, que a empresa investe em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação em datas comemorativas.

Dado tratar-se de um sector de mão-de-obra intensiva, não é de estranhar que a maioria dos trabalhadores inquiridos sejam operários e com baixas qualificações (habilitações académicas) - Ensino Médio.

O tempo de permanência dos funcionários no cargo nestas empresas é, na maioria dos casos, baixa talvez por se tratarem que empresas que estão no mercado Angolano e na província de Benguela à relativamente pouco tempo.

Consideram que o processo de recrutamento é eficiente ou normal, dado que as organizações avaliam as qualificações dos funcionários em concurso.

Todavia, consideram que têm pouca autonomia e que, por vezes, recebem pouca orientação dos seus superiores.

Referem ainda que a comunicação entre as equipas (trabalhadores), sendo as essenciais para a realização do trabalho, e que, por vezes, podem dar a sua opinião, mas raramente são tidas em consideração.

Por outro lado, referem que as empresas investem em ações de valorização dos funcionários, com treinamento e com reuniões de motivação em datas comemorativas.

As ações sugeridas para melhor o desempenho e a motivação são o aumento salarial, a formação, plano de carreiras e progressão na carreira, bem como melhorar o clima organizacional e as condições de trabalho.

Os funcionários consideram que as condições de trabalho são satisfatórias, apesar de não serem as melhores e a que a comunicação entre funcionários e entre a direção e os funcionários

Os funcionários são céticos sobre o seu desenvolvimento e crescimento profissional na organização, mas acreditam que o sector tem um contributo para o desenvolvimento do país.

Todavia, quando analisamos o grau de contentamento dos funcionários verificamos que, no caso da Odebrecht, os colaboradores mostram-se descontentes com o processo de responsabilidade e poder de decisão na empresa e com o modelo de recrutamento e seleção praticada na empresa o seu grau de descontentamento.

O nível contentamento é elevado na nesta empresa ao nível da “motivação como fator de Satisfação e Produção”, nas Funções de carga atual na empresa completa”, no “Sistema de Administração do pessoal” e na “Forma Gestão de RH”.

No caso da Brick, a maioria dos inquiridos afirma que não recebeu treinamento (apesar de terem dito que a empresa investe regularmente na valorização dos trabalhadores),

avalia negativamente as condições de trabalho.

Os níveis de contentamento dos trabalhadores desta empresa foram mais elevados na “motivação como fator de Satisfação e Produção”, na Forma de Gestão de recursos humanos, na “funcionalidade da direção de recursos humano”, nas “Funções de carga atual na empresa completa” e no “sistema de Administração do pessoal.

Pelo contrário o maior descontentamento reside nas “Responsabilidades e poder de decisão da empresa” e no “Sistema de administração de pessoal”.

CAPITULO V – CONCLUSÃO

5.1 Tema

A situação que se vive hoje em muitas empresas, onde muitos gestores de RH se confrontam com a problemática da funcionalidade do processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoas, sobretudo em encontrar localmente operadores de máquinas como Betoneiras, retro escavadeiras, cilindros, niveladoras e outras, necessárias para a construção civil é de suma importância que existam mecanismos internos nas organizações para poder mitigar os vários fatores que colocam insucessos neste processo, de modo que as empresas tirem o maior proveito deste processo. O cumprimento exitoso desta tarefa irá fazer com que muitas empresas de construção civil consigam facilmente ultrapassar a dificuldade de falta destes técnicos.

O presente trabalho, tal como referido anteriormente, tinha como objetivo propor formas de como os gestores ultrapassariam o problema de falta de mão-de-obra qualificada e mostrar a outros gestores de empresas similares do ramo da construção civil de Benguela – Angola.

Assim sendo, no Capítulo I foi apresentado de maneira geral o tema abordado nesta pesquisa bem como os seus objetivos. Em seguida, no Capítulo II fez-se a revisão da literatura que suportou os temas estudados. A pesquisa bibliográfica centrou-se em diferentes áreas, tais como, a gestão dos Recursos Humanos nas empresas de construção, análise dos modelos de Recursos Humanos mais significativos, do processo recrutamentos, seleção, organização, administração e treinamento.

O Capítulo III aborda as várias metodologias aplicadas em várias pesquisas de investigação e nesta, com maior realce na metodologia de estudo de casos, tendo-se utilizado o questionário e a entrevista como instrumentos de recolha de informação. Posteriormente, no capítulo IV analisaram-se os estudos de caso e a caracterização das duas empresas que participaram nesta pesquisa, nomeadamente a Odebrecht e a Brick By Brick, seguida de uma comparação entre os casos e, por fim, a discussão dos resultados.

5.2. Respostas aos Objetivos e Análise das Questões de Investigação

A análise das questões de investigação consiste em separar os elementos básicos da informação e examiná-los, de modo a responder às questões colocada na pesquisa. A interpretação é o processo mental por meio do qual se procura inferir um significado mais amplo para a informação empírica colhida. Sorriano (2008).

Sabendo que o papel de gestor RH relacionado com vários aspetos e corpo de uma organização que, a cada dia, assume tamanha importância na gestão de pessoal na construção civil, um processo de administração fidedigno permitirá confiança em duas partes entre líder e colaboradores que darão maior defesa e apoio na empresa e às empresas que lhes prestam serviços. Assim, torna-se pertinente que as organizações se esforcem no sentido de revolucionarem o processo em causa, revendo as falhas, os fatores positivos e negativos influentes no processo, tomando decisões baseadas numa visão económica e gestão administrativa de pessoal, mais moderna.

A resposta aos objetivos preconizados nesta pesquisa, são baseadas nos resultados obtidos a partir das pesquisas realizados nas duas empresas de construção da região e no tema, seguindo a linha da revisão bibliográfica da pesquisa que darão consistência ao trabalho. Assim é que, considerando o tema em estudo, foram levantados quatro questões de investigação que têm por meta responder a principal questão de estudo:

Qual o papel de gestor de Recursos Humanos na construção das empresas de construção civil *da província de Benguela – Angola?*

Em seguida apresentaremos detalhadamente numa análise qualitativa estas questões:

- Mudará a funcionalidade dos Recursos Humanos nas empresas de construção civil se forem conhecidos os bons modelos?

Nesta questão podemos dizer que a resposta aos inquiridos aponta para uma boa funcionalidade no processo do trabalho dos Recursos Humanos. As entrevistas aos líderes dão clareza a esta situação, visto que cabem a cada responsável das empresas arranjar mecanismos apropriados para se ultrapassar congestionamentos no que a construção civil diz respeito. Nisto, consultando o primeiro subtema da revisão

bibliográfica, se explicitará a funcionalidade correta dos Recursos Humanos, o que quer dizer que a aplicação corretados princípios retidos neste trabalho mudará a funcionalidade dos Recursos Humanos nas empresas bem como dará visão a outros responsáveis mudarem de estratégias.

- Será uma necessidade despertar os gestores de construção civil no planeamento do pessoal, nas organizações?

Nesta pergunta, temos a dizer que a resposta é afirmativa e responde exatamente ao terceiro objetivo, visto que as entrevistas aos líderes e as respostas dos colaboradores aos inquéritos solidificam a nossa afirmação, quando a maioria da percentagem nestas variáveis revela a insatisfação, tendo os chefes referidos claramente a falta de um instrumento que vise conduzir um processo cabal e com êxitos. Assim, consideramos que o presente trabalho constitui um instrumento para estas empresas.

- Melhora a forma de seleção nas empresas se mostrar as vias corretas através da revisão da literatura?

No que concerne a esta pergunta de investigação, os resultados apontam por uma maioria de percentagem de insatisfação e pouca satisfação dos inquiridos ao avaliarmos a variável da forma de seleção. Com as respostas das entrevistas, consumam-se os factos de que a resposta é positiva e, ao olharmos para a revisão da literatura, vemos que se os gestores seguirem as instruções mostradas no trabalho então melhorará a forma de seleção, respondendo o quarto objetivo do tema.

- Haverá satisfação dos líderes e liderados se forem criadas ferramentas de organização de um processo completo?

Finalmente, nesta questão, os inquiridos e chefes apresentam-se com uma insatisfação total nas suas respostas relativamente ao estado de organização o processo, razão pela qual alguns processos já falharam. Nas entrevistas os chefes pedem ferramentas de suporte para a organização do processo e a nossa justificação teórica contempla esta ferramenta. Logo, podemos dizer que respondemos ao quinto objetivo do tema em estudo com uma afirmação positiva à questão colocada, convictos de que haverá satisfação dos colaboradores e chefes com a ferramenta ora criada.

Uma vez respondidas às questões de investigação com respostas positivas, também consideramos positiva a resposta para a questão geral da pesquisa.

5.3 Contributos da Pesquisa

A pesquisa feita com o tema em estudo levou-nos a avaliar vários aspetos relacionados ao papel de um gestor de RH, sobretudo nas empresas de construção civil estudadas, no que concerne a organização do trabalho em si como eles têm procurado ultrapassar a falta de mão-de-obra qualificada no ramo da construção civil, o recrutamento, a seleção e a contratação deste pessoal no mercado local. Deste modo, também, foram mostradas com base na revisão de literatura os diferentes casos considerados importantes para a operacionalidade eficaz do papel de líder de RH dentro das organizações.

Para complementar a informação vinda da bibliografia utilizada, elaborou-se um questionário que se administrou aos vários colaboradores das empresas estudadas, assim como uma entrevista realizada aos líderes dos Recursos Humanos das empresas estudadas.

A entrevista e o questionário permitiram avaliar a sensibilidade e satisfação dos inquiridos acerca do tema em estudo, assim como no despertar da sua atenção para a forma como os Recursos Humanos têm trabalhado nestas instituições.

No que toca a organização deste trabalho é possível reporta-lo como importante, pois leva a compreender a necessidade atual que as empresas enfrentam neste processo e analisar os aspetos que levam a falha de algumas áreas de Recursos Humanos nas empresas.

Em termos académicos, esta pesquisa poderá servir de base para uma pesquisa mais profunda que permitirá realizar estudos de casos mais alargados, com empresas de maior dimensão e importância nacional, e desta forma contribuir para o desenvolvimento organizacional e económico no país.

5.4 Limitações da pesquisa

As limitações fundamentais que de alguma maneira possam servir como redutoras dos resultados são seguintes:

- A falta da bibliografia relacionada com o tema da pesquisa em Angola houve dificuldades variadas no acesso à bibliografia relacionada com o tema, pois alguns livros propostos não foram encontrados. O acesso a internet foi deficiente. As poucas livrarias que a região tem não correspondem com a demanda dos investigadores.
- O acesso às empresas a falta de receptividade por parte dos gestores de muitas empresas, para a realização de pesquisa e mais estudos de casos, também teve na influência de resultados deste trabalho. Hoje muitos gestores de empresas têm receio de trabalhar com um pesquisador porque pensam que tal irá descobrir muitas falhas na funcionalidade da empresa e se calhar porá em risco a sua carreira, bem como outras desconfianças.
- Nível de habilitações na sua maioria, os inquiridos apresentam habilitações inferiores ou igual a 12^a classe. De certo modo este fator deve ter influenciado na compreensão de muitas perguntas apresentadas no inquérito, visto que a construção civil albergar um número maior de pessoas com um nível académico baixo.

5.5 Recomendações

Os conhecimentos adquiridos com a elaboração da pesquisa bibliográfica e as respetivas conclusões que foram retiradas dos dados de vários estudos de caso, são aqui apresentadas como recomendações que permitirão promover um seguro processo de recrutamento, seleção e contratação e posterior demissão de pessoas para estas organizações.

De forma geral, para analisar o papel de um gestor de RH bem como as suas obrigações dentro de uma organização com um processo completo de recrutamento, seleção e contratação de pessoas que resume todos os aspetos avaliados, os gestores de cada empresa privada de construção deverão velar pelo seguimento das seguintes recomendações:

- 1- Deverá ser apontada pelos gestores das empresas estudadas, a revisão da gestão e funcionalidade dos Recursos Humanos, bem como a necessidade de pessoal qualificado para cada área específica dentro do mesmo setor.

- 2- Após o levantamento da necessidade será feita a divulgação, que é o passo sucessivo onde o mesmo se realiza através dos meios e técnicas de recrutamento interno ou externo, onde poderá ser explorada a mídia local disponível e viável, anúncios em empresas, pósteres, contato com escolas. No caso de não se cobrir as vagas necessárias propor a criação escolas internas ou externas dentro da localidade.
- 3- Após divulgado o responsável pelo RH deverá receber os currículos, onde será marcada uma entrevista preliminar para conhecer com maior profundidade o candidato.
- 4- Propor aulas de treinamento para os candidatos, particularmente para o pessoal técnico de máquinas operador para passarem o conhecimento a outros.
- 5- Ao gestor e a entidade patronal cabe as obrigações de pagar devidamente os salário de acordo as tabelas salariais em vigor na empresa ou mesmo no país.
- 6- Propor que crie condições básicas de assistência médica e medicamentosa na empresa em caso de acidentes de trabalho.
- 7- Que se crie sítio de lazer para os funcionários e não só, para comemorações de datas de efemérides.
- 8- No caso de demissão do funcionário por justa causa, a seu pedido, ou por cessação de contrato por fim da obra recomenda-se aos gestores de RH junto a entidade patronal, que cumpra com o que se esta legislado, evitando desta forma possíveis casos judiciais, pagando as indemnizações passíveis de acordo a legislação em vigor na República de Angola, que estabelecido na LGT.
- 9- Em caso do funcionário não se sentir satisfeito com o que lhe foi pago na altura da demissão, cabe ao gestor explicar ao funcionário que ele é livre de recorrer judicialmente a fim de se esclarecer os casos de dúvidas.

5.6 Orientações e Sugestões para futuras Investigações

Reuniram-se dados importantes de estudos referentes ao tema no percurso desta pesquisa científica, através da revisão de literatura e estudos de caso. Na verdade, seria pertinente

do ponto de vista acadêmico e organizacional, que o presente inquérito fosse administrado, futuramente, para outras organizações, no sentido de haver uma comparação entre empresas e outras províncias de Angola. É importante que os gestores das empresas de construção civil de Benguela possam despertar para melhorar os sistemas administrativos de organização recrutamento, seleção e contratação do pessoal, criando mecanismos de ultrapassar a carência de mão-de-obra qualificada.

Ainda assim, permitirá a aquisição de mais conhecimentos por parte das Empresas de construção civil nesta área, visando melhorar a qualidade de serviços de recrutamento de pessoas e, por fim, servirá de instrumento para ser consultado e utilizado, a qualquer altura, pelas empresas que assim o necessitarem afim de que se preste melhores serviços ao público angolano.

Assim, para finalizar, devemos entender que:

- O papel do gestor de RH é importante para se propor aos responsáveis das empresas de construção mecanismos legais de demissão.
- A falta de mão-de-obra qualificada na construção civil não deve constituir problema, pois se pode criar internamente mecanismos com criação de pequenos pavilhões de artes e ofícios a semelhança da Odebrecht.
- A tarefa de recrutar, selecionar e contratar profissionais é estratégica;
- Esta atividade deve ser entregue a área de Recursos Humanos e essa tem que estar preparada para assumir esse desafio;
- O processo de recrutar e selecionar pessoas são uma atividade com metodologia própria e não pode ser encarada como um evento pontual, subjetivo e sem importância.

Considerando que não existe nenhuma investigação científica acabada, e tendo as várias limitações tidas na elaboração deste trabalho, acreditamos que há muito ainda a pesquisar em torno deste objeto de estudo. Por isso, sugere-se, aos futuros pesquisadores, o aprofundamento deste tema de modos a revolucionar ao papel de RH nas organizações e na funcionalidade das empresas de construção civil.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Laura Eduardo Soutello. (2001) *Governança e cidadania empresarial*. Revista de administração empresas, São Paulo, Vol. 41, n.4, p. 78-86, out/dez.

ARANTES, N. (1998) *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. 2ª ed. Atlas, São Paulo.

ARGENTI, P.A. (2006) *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Elsevier, Rio de Janeiro.

BOHLANDER, G.; Snell, S. e Sherman, A. (2003) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F (1992) *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.

BURNS, A.; BUSH, R. (2006) *Marketing Research*. 5ª ed. New Jersey, Prentice Hall.

CAMARA, B.P; GUERRA, P.B e RODRIGUES, J.V. (1997) *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CARDOSO, A.A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL – Edições técnicas, Lda.

CARVALHO, A.V. e NASCIMENTO, L.P. (2002) *Administração de Recursos Humanos*. Vol.1. São Paulo: Pioneira Thomson.

CHIAVENATO, I. (2000) *Os novos paradigmas*. São Paulo: Atlas.

_____. (2006) *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.

_____. (1998). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas. Edição compacta.

_____. (1999) *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1998. edição compacta.

COSTA, R.F. e PEREIRA, F. (2005) *Capital Humano: Métricas para Inovação e*

Competitividade. In NEVES, A.O (COORDENAÇÃO), *Competitividade, Inovação e Emprego*, Cadernos Sociedade e Trabalho, nº5, pp.163-181, Lisboa: MTSS/DGEEP.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. (2001) *Comportamento Humano no Trabalho*. Volume 2. São Paulo: Pioneira.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. (1985) *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: S A,

DUCULOT. (1971) *Tradução de organizações modernas*. Prentice-Hall

DUL, J.; HALK, T.(2008) *Case study Methology in Business Research*. ELSEVIER Butterwolth – Heinemann.

DUTRA, J. S. (2006) *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

ETZIONI, AMITAI. (1964) *As organizações modernas*. Prentice-Hall

EL TRIST (1969) *Sistema Sócio-Técnico*. Penguin.

FE EMERY. (1969) *Sistemas de Pensamento*. Penguin.

GILL, A.C. (2001) *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

GOLDAMAN, P. (1986) *Introdução ao Planejamento e Controle de Custos na Construção Civil*. 2ed. PINI, - São Paulo.

GRÖNROOS, C. (1995) *Marketing: Gerenciamento e Serviços - A Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

JUCIUS, Michael J. e SCHLENDER, William E. (1986) *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P. e LAMBI, K. (2006) *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo, Prentice Hall.

LIDGI, S. (1991) *Communication et Marketing: Le outils d'Investigation*. París, Saint Germain.

- LOPEZ, A. (2005) *Satisfacción Laboral*. Assunción: A la pablo.
- LÚCIA MARIA GADELHADE CARVALHO. (2008) *Introdução à teoria geral da administração, Cader no Pedagógico para o curso Técnico em Administração*. Maringá
- CROZIER, M e FRIEDEBERG, E. (1977) *O actor e o sistema restrições de ação coletiva*. Le Seuil.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2008) *Metodologia do Trabalho Científico, Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação e trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- MARRAS, Jean Pierre. (2000) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura.
- MARRAS, Jean Pierre. (2001) *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 4 ed.,
- MINTZBERG H. (1982) *Estrutura e dinâmica das organizações*. Ed. de Organização.
- NEVES, J.L. (1996) *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de pesquisas em administração. São Paulo, v.1, nº 3, 2º SEM.
- OLIVEIRA, R.R. (2007) *Liderança e comunicação na construção civil*. In: II encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil. Porto Alegre.
- RICHARDSON, R.J. (2008) *Pesquisa Social, Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas S.A.
- ROBBINS SP Robbin. (1987) *Teoria Organizacional*. Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. (2005) *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- RODRIGUES, R. (2006) *Seleção de Técnicas Psicológicas para o trabalho na Área de Psicologia Organizacional*. Cuba:Faculdade de Psicologia, Universidade Central de Vilas.
- SAIAS, I. (2007) *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa, Universidade Católica Editora

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. (2006) *Metodología de La Investigación*. México, McGRAW HILL Interamericana.

SILVA, W. R., RODRIGUES, C. M. C. (2007) *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.

SORRIANO, R.R. (2004) *Manual de Pesquisa social*. Petrópolis, RJ: Vozes.

SOUSA, M.J; DUARTE, T. e GOMES, J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A.M. (2006) *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.

ULRICH, Dave (2000) *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 4 ed.

VILARES, M.J.; COELHO, P.S. (2005) *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*. Lisboa: Escolar Editora

WIKIPEDIA. (2014) *Gestão de Recursos Humanos*. Disponível em <http://www.wikipédia.Org.wiki>. Acesso 2014

ZEITHAML, V.A. e BITNER, M.J. (2000) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The firm*. Irwin McGraw-Hill

ANEXO I - INQUÉRITO - PESQUISA COM GESTORES DE RH

Por favor, selecione com X a resposta correspondente à sua escolha.

DADOS PESSOAIS

Nome

Idade

Formação

☐ Pós-graduação

☐ Graduação

☐ Ensino Médio

Tempo em que atua na área de RH

☐ De 1 a 5 anos

☐ De 5 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Há quanto tempo está na empresa?

☐ Menos de um ano

☐ De 1 a 5 anos

☐ De 5 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Há quanto tempo está no cargo/ função atual?

☐ Menos de um ano

☐ De 1 a 5 anos

☐ De 5 a 10 anos

☐ Mais de 10 anos

PROCESSOS DE TRABALHO

Indique as funções que seu cargo atual na empresa contempla (pode ser indicada mais de uma)

☐ Análise de currículos

☐ Seleção e contratação

☐ Acompanhamento da evolução do funcionário na empresa

☐ Orientação e treinamento de funcionários

☐ Avaliação de desempenho dos funcionários

☐ Tomada de decisões quanto a contratações e demissões

Quanto às suas responsabilidades e poder de decisão na empresa

- () A decisão final a respeito de contratações e decisões fica sob sua inteira responsabilidade
- () Você participa do processo de contratação e demissão, mas não tem o poder final de decisão
- () Você atua apenas na orientação e mediação dos processos de RH e todas as decisões ficam a cargo da diretoria

Quanto ao relacionamento com os funcionários

- () Existe contato frequente no cotidiano da empresa para avaliação e orientação constantes
- () O relacionamento ocorre apenas quando necessário
- () Após a contratação, há pouco ou nenhum contato com os funcionários

Quanto às ações de RH da empresa

- () A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas
- () A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção
- () Existem processos constantes para avaliação de funcionários
- () Os funcionários recebem informações sobre seu desempenho e resultado de avaliações internas
- () A empresa realiza cursos e treinamento regularmente (ao menos duas vezes por ano)

Quanto à infraestrutura de RH na empresa

- () Existe um departamento específico de RH na empresa, com equipe exclusiva para as funções
- () Seu cargo é o único na área de RH, com dedicação exclusiva aos processos na área
- () Não há cargo e/ou departamento de RH na empresa e você acumula a função no setor de RH com outras atividades

2. INQUÉRITO- PESQUISA COM FUNCIONÁRIOS

Por favor, selecione com X a resposta correspondente à sua escolha.

Categoria Profissional?

Ajudante	Pedreiro	Canalizador	Carpinteiro	Ladrilhador	Outros
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formação

() Pós-graduação () Graduação () Ensino Médio

Há quanto tempo está na empresa?

() Menos de um ano () De 1 a 5 anos () De 5 a 10 anos () Mais de 10 anos

Há quanto tempo está no cargo/ função atual?

() Menos de um ano () De 1 a 5 anos () De 5 a 10 anos () Mais de 10 anos

PROCESSOS DE TRABALHO

Como você avalia o processo de contratação da empresa

- () Eficiente, com boa avaliação das qualificações do candidato à vaga
- () Razoável, com avaliação insuficiente do candidato à vaga
- () Ruim – não leva em conta a qualificação, habilidades e competência ao contratar funcionários

Quanto às suas responsabilidades e poder de decisão na empresa

- () Possuo autonomia na minha função e poder de decisão sobre meu trabalho
- () Possuo autonomia na minha função mas as decisões finais são de responsabilidade de meus superiores
- () Não possuo autonomia e influência em meu trabalho

Quanto ao trabalho e comunicação da equipe

- () Existe comunicação constante entre a equipe e os problemas são resolvidos em

comum acordo entre todos

() O nível de comunicação entre a equipe é baixo e são feitas apenas as comunicações necessárias às atividades de trabalho

() Todos têm direito a dar opinião sobre assuntos comuns da empresa, são ouvidos e recebem feedback após as reuniões

() Há possibilidade de dar opiniões, mas nem sempre elas são consideradas e não há feedback

Quanto às ações de RH da empresa (é possível marcar mais de uma opção)

() A empresa investe constantemente em ações de valorização dos funcionários, como reuniões de motivação e em datas comemorativas

() A empresa possui plano de carreira e salários, com incentivo à qualificação e estudo como fatores de promoção

() Sou avaliado constantemente e recebo feedback sobre meu desempenho

() As avaliações são esporádicas e não há feedback

() Não há avaliações de desempenho

Quanto à infraestrutura de RH na empresa

() O departamento de RH é atuante e promove ações constantes para integrar funcionários, bem como oferece suporte e incentivo aos trabalhadores

() O departamento de RH é atuante mas fica restrito apenas às contratações e demissões, não realizando ações de motivação e estímulo entre os trabalhadores

() Não há cargo e/ou departamento de RH na empresa

Na sua opinião há ações que poderiam melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários? Quais?

Recebeu algum treinamento na empresa?

Sim ☐ Não ☐

Comunicação entre direção e Funcionários

M. Bom ☐ Bom ☐ Mau ☐ Não Respondo ☐

Está satisfeito com o seu trabalho?

Sim ☐ Não ☐ Não Respondo ☐

Recebe orientação clara do seu líder antes de iniciar a trabalhar?

Sempre ☐ Quase sempre ☐ Nunca ☐ Não Respondo ☐

Sente-se respeitado pelo seu líder?

Sempre ☐ Quase sempre ☐ Nunca ☐ Não Respondo ☐

As condições de trabalho são satisfatórias?

Sim ☐ Não ☐ Não Respondo ☐

Acredita no seu crescimento Profissional?

Sim ☐ Não ☐

A construção civil é o melhor ramo para trabalhar?

Sim ☐ Não ☐ Não Respondo ☐

Acredita que o seu trabalho contribui para o desenvolvimento do país?

Sim ☐ Não ☐ Não Respondo ☐

Como avalia o seu grau de contentamento relativamente aos seguintes fatores:

Item	Contente	Pouco Contente	Descontente
Funções de carga atual na empresa completa			
Responsabilidades e poder de decisão na empresa			
Relacionamento com os funcionários na empresa			
As ações e Estratégias de GRH na empresa			
Quanto à infraestrutura de RH na empresa			
Forma de Gestão de RH			
Funcionalidade da DRH			
Sistema de Administração do pessoal			
A motivação como fator de Satisfação e Produção			
Modelo de recrutamento, seleção e contratação praticada na empresa			
Métodos de Treinamento e desenvolvimento utilizados na empresa			

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA AOS GESTORES DE RECURSO HUMANOS

II. Ao líder de R.H

- 1-Quantos trabalhadores tem a empresa?
- 2- Como tem sido o recrutamento do pessoal?
- 3-Como avalia o desenvolvimento dos funcionários?
- 4- A empresa forma os seus próprios técnicos?
- 5- Como avalia o seu trabalho no sector de Recursos Humanos?
- 6- Sente-se satisfeito com seu trabalho?
- 7- Qual é a relação entre líderes e liderados?
- 8- Considera a Construção civil um bom ramo para se trabalhar?

ANEXO II

IMAGENS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Fig. 6– ODEBRECHT /Benguela



Fig7. Brick by Brick/Benguela

